سيكولوجية المقابلة



تأليف والتر فاندايك بنجهام و بروس فيكتور مور

ترجمة فاروق عبد القادر و عزت سيد إسماعيل

مراجعة الدكتور مختار حمزة تقديم الدكتور محمد توفيق رمزي

دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع

عبده غريب


تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب

سيكولوجية المقابلة

نشر هذا الكتاب بالاشتراك
مع
الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية
– القاهرة
الطبعة الأولي : أكتوبر ١٩٦١
الطبعة الثانية : أغسطس ١٩٦٥
الطبعة الثالثة : فبراير ١٩٩٩

سيكولوجية المقابلة

تأليف

والتر فاندايك بنجهام

بروس فيكتور مور

ترجمة

فاروق عبد القادر

عزت سيد إسماعيل

مراجعة

الدكتور مختار حمزة

تقديم

الدكتور محمد توفيق رمزي

الناشر

دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع (القاهرة)

عبده غريب

الكتـــــاب: سيكولوجية المقابلة

المـــؤلـــف: والتر فانديك بنجهام ، و بروس فيكتور مور

تاريخ النشـــر: ١٩٩٩ م

النـــاشــــر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع (عبده غريب)

بالاشتراك مع

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية - القاهرة

الإدارة : ٥٨ شارع الحجاز - عمارة برج آمون

الدور الأول - شقة ٦

تلفاكس: ٢٤٧٤٠٣٨ / ت : ٢٤٦٢٥٦٢

التـــوزيـع: ١٠ شارع كامل صدقى الفجالة (القاهرة)

ت : ٥٩١٧٥٣٢ ص.ب : ١٢٢ (الفجالة)

المركـز الرئيـسي: مدينة العاشر من رمضان

المنطقة الصناعية (C1)

ت : ٠١٥/٣٦٢٧٢٧ ص.ب : ١٢٢ (الفجالة)

رقـم الإيـداع: ٢٣٧٧ / ٩٩

الترقيم الدولى: I S B N

977 - 303 - 084 - 9

بسم الله الرحمن الرحيم

المشتركون فى هذا الكتاب

تأليف: والتر فانديك بنجهام:

من علماء النفس الأمريكيين. ولد سنة ١٨٨٠ فى الجزء الأوسط من القسم الغربى من الولايات المتحدة الأمريكية، وتلقى علومه فى جامعات عدة. حصل على درجة الماجستير من جامعة هارفارد، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة شيكاجو.

اشتغل بالتدريس فى أرقى المدارس ودور العلم الأمريكية، من بينها جامعة شيكاجو وكلية المعلمين بكولومبيا ودار تمسوث. شغل كثيراً من المناصب الاستشارية والإدارية فى عدد كبير من المؤسسات التى تعمل فى ميدان علم النفس، من بينها مكتب الاستعلامات النفسية بوزارة التربية والتعليم الأمريكية، وفرع المستخدمين فى هيئة أركان حرب الجيش الأمريكى.

كرس جهداً ووقتا كبيرين لأعمال المستخدمين فى القوات المسلحة، وكان مستشاراً لشئون الموظفين لوزير الدفاع من سنة ١٩٤٩ إلى أن توفى سنة ١٩٥٢. له مؤلفات عدة فى علم النفس، من بينها كتاب "سيكولوجية المقابلة" وكتاب "علم النفس اليوم".

تأليف: بروس فيكتور مور:

من علماء النفس الأمريكيين. ولد سنة ١٨٩١ فى الجزء الأوسط من القسم الغربى من الولايات المتحدة الأمريكية. حصل على درجة الماجستير من جامعة أنديانا، ودرجة الدكتوراه من معهد كارنيجى للعلوم التطبيقية، بالإضافة إلى أنه تلقى العلم بجامعتى كولومبيا وبرلين. عمل فى التدريس بكلية ولاية بنسلفانيا وجامعة ميامى، كما قام بكثير من البحوث التى تتعلق بالمستخدمين وعلم النفس الصناعى. يشترك فى تحرير "قراءات فى علم النفس الصناعى" مع ج.و هارتمان.

ترجمة: فاروق عبد القادر:

حصل على ليسانس الآداب، قسم الدراسات النفسية، من كلية الآداب بجامعة عين شمس سنة ١٩٥٨، واشتغل بالصحافة، وكان مشرفا على مجلة "حياتك" ـــ مجلة الثقافة النفسية. اشترك فى ترجمة عدد من كتب علم النفس.

ترجمة: عزت سيد إسماعيل:

حصل على ليسانس الآداب، قسم الدراسات النفسية، من كلية الآداب، بجامعة عين شمس سنة ١٩٥٧، كما حصل على دبلوم الدراسات النفسية. يعمل أخصائياً نفسياً بدار الرعاية للتأهيل المهنى بالكويت. اشترك فى ترجمة عدد من كتب علم النفس، منها كتاب "الفروق الفردية".

مراجعة: الدكتور مختار حمزة :

دكتوراه فى علم النفس ١٩٥١. أستاذ علم النفس الاجتماعى والعلاقات الإنسانية بمعهد الإدارة العامة. وأول من اهتم بتطبيقات علم النفس فى الإدارة، وله مجموعة من البحوث فى هذا الميدان.

آخر بحث له عن "القيادة الإدارية"، قدمه للمؤتمر الدولى فى الإدارة الذى عقد بالقاهرة فى إبريل ١٩٥٩، وسبق له الاشتراك فى ترجمة عدد من أمهات الكتب فى علم النفس، نذكر منها:

"ميادين علم النفس" و"مناهج البحث فى علم النفس" وهما من الكتب التى نشرتها المؤسسة.

تقديم: الدكتور محمد توفيق رمزى :

أستاذ الإدارة العامة والمدير العام لمعهد الإدارة العامة بالقاهرة. حصل على درجتى الماجستير فى الآداب والدكتوراه فى الفلسفة السياسة من جامعة جلاسجو. عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من عام ١٩٤٨ إلى عام ١٩٥٧ وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة ميتشجان عامى ١٩٥٢ و١٩٥٣. وكان الأستاذ الزائر للإدارة العامة بالسوربون لعام ١٩٥٩. يشغل وظيفة أستاذ الإدارة العامة المنتدب بكلية الحقوق بجامعة القاهرة وبكلية الشرطة.

مصمم الغلاف: طلعت المصرى :

أمين مكتبة شركة الحديد والصلب. صمم أغلفة لعدة كتب أدبية وعلمية، واشتغل كذلك فى تصميم إعلانات للسينما، ودخل عدة مسابقات للوحات الدعاية الصحية التى تنظمها وزارة الصحة.

محتويات الكتاب

مقدمة

إن المقابلة الشخصية وسيلة فعالة فى حياة كل فرد لتنفيذ الأهداف التى يسعى إلــى تحقيقها، ومع بقاء العوامل الأخرى على ما هى عليه ، فإن مدى تحقيق الهدف المنشـــود يتمشى مع نتيجة المقابلة الشخصية نجاحاً أو فشلا.

وينظر البعض إلى المقابلة كمسألة عرضية لا تستدعى التفكير أو الإعداد، بل قد لا يفكـرون في معامل الارتباط بين المقابلة والنتائج المترتبة عليها، ومن ناحية أخرى يجد الكثيرون من العــاملين في ميداني الخدمات والإنتاج في العصر الحديث أن نجاحهم فى الوصول إلى ما يـــودون تحقيقــه، يتوقف إلى حد بعيد على التوفيق فى المقابلة الشخصية، بل إن تقدمهم فى مجال عملهم. واضطلاعهم بمسئوليات أكبر، يتأثران إلى حد بعيد بما يعرف عنهم، نتيجة التكرار والخبرة والمرانة من نجاح فــي هذا الفرع الدقيق للعلاقات الإنسانية. وكم من سياسى ودبلوماسى وموظف عام رجـــل صناعـــة أو أعمال أو مهن حرة يسجل نصرا مبينا في مواقف حرجة للغاية، نتيجة تقديره الصحيح لكل ما يعتور المقابلة الشخصية من عوامل دقيقة حساسة، يعرف هو أسبابها، وطرق التغلب عليها، فينجح حيـــث يفشل الآخرون.

لذلك كله فقد أولى علماء النفس فى السنوات الأخيرة، هذا الفرع التطبيقـــى مـــا يستأهله من دراسة وملاحظة علمية، نتيجة التحليل التجريبي. ووصلوا فيها إلـــى نتـــائج يمكن الركون إليها بثقة، والإفادة منها فى شتى ميادين النشاط البشرى فى العصر الحديث، وما أكثرها.

وهذا الكتاب، فى موضوع المقابلة الشخصية لمؤلفيه (بنجهام ومور) يمثل ثمـــرة علمية واعية مدة ثلاثين عاما، كرسا فيها جهودهما لدراسة كل مــــا يصـــاحب المقابلـــة الشخصية من عوامل، ووصلا فيها إلى نتائج ضمنوها هذا السفر القيم، مما يعتبر مساهمة مبتكرة فى العلم، هذا بجانب توجيههما النظر لبعض المثالب والمزالق التى يمكن أن يـــزل فيها الإنسان فى مقابلاته الشخصية. وقد قدمت مؤسسة فرانكلين مكرمة جديدة، فى عقـــد خدماتها للقارئ العربى، بأن أوكلت للأستاذين فاروق عبد القادر، وعزت سيد إســـماعيل مهمة ترجمة الكتاب. وإلى الدكتور مختار حمزة مراجعته. وعمل المترجمان على تقديـــم أفكار المؤلفين بدقة وفهم واع يسجل لهما بالشكر والتقدير. وإننى إذ أقدم هـــذا الكتـــاب، لأدعو الله أن يفيد به كل من تدعو طبيعة عمله اتخاذ المقابلة الشخصية وسيلة فعالة فـــى الوصول إلى أحسن النتائج المترتبة عليها.

د / محمد توفيق رامز

تمهيد

من أهم الوسائل التى نلجأ إليها كل يوم لتقويم الأشخاص الذين نتصل بهم فى مختلف المجالات، وسيلة "المقابلة الشخصية". والواقع أن الكثير من هذه المقابلات يتم الآن بكيفية غير سليمة بالرغم من خطورة نتائج مثل هذه المقابلات فقد يترتب عليها أحياناً قبول أو رفض طالب فى معهد علمى، وكذلك قبول أحد الخريجين فى وظيفة معينة أو إبعاده عنها. ويحدث كثيراً أن يقبل الضعيف ويرفض الأحسن منه. وهكذا يؤخذ على المقابلات الشخصية أن الأحكام فيها ذاتية، أى إنها تتأثر بشخصية المختبر نفسه. وقد أثار هذا الموضوع اهتمام علماء النفس فى السنوات الأخيرة فكتب فيه الكثيرون.

ويبدو أن أحسن ما كتب فى هذا الموضوع هو ما جاء فى كتاب بنجهام ومور عام ١٩٣١ والذى اضطر لإعادة طبعه مرات عدة مع إدخال بعض الإضافات فى كل مرة وإجراء بعض التعديلات نتيجة البحوث وكثرة الخبرات فى مختلف الميادين.

وتتميز الطبعة الحالية بإضافات جديدة فى موضوع التوجيه المهنى ومقابلة الطلبة والعمال وما إلى ذلك.

كما جاء بالكتاب شرح لكثير من الوسائل الفنية التى يمكن اتباعها فى المصانع والشركات ودواوين الموظفين وفى المدارس مع الطلبة وفى المجتمعات المختلفة لاستطلاع الرأى العام عن طريق الصحافة وعن طريق الاستفتاءات وما إليها وأعتقد ـ فيما أعلم ـ أنه لا يوجد أى كتاب آخر تجمعت فيه كل هذه الخبرات فى شتى تلك الميادين.

وكان هذا فى الواقع هو الدافع الأساسى إلى ترجمة هذا الكتاب إلى العربية، كى يفيد منه المعنيون بالحكم على الأشخاص وتوجيههم فى مختلف المجالات التربوية والوظيفية والاجتماعية والصناعية والتجارية وغيرها.

والله الموفق،،،،

دكتور مختار حمزة

كيف تقوم المقابلة

الفصل الأول

مبادئ أولية

إن الحديث هو الوسيلة التى يتميز بها الإنسان لإقامة علاقات وثيقة وتوافق سليم مع زملائه.. ولا بد له ـ فى علاقاته تلك ـ من أن يحصل معلومات ويدلى بمعلومات، ويؤثر أو يتأثر بالآخرين، وهو يتكلم ليحقق اتجاهات ودوافع وأفكارا ومثلا عليا ومشاعر مشتركة، ولكى يتبادل المعلومات والآراء. والحقيقة أن كثيرا من حديثه لا يستهدف شيئاً أو يقصد إلى تحقيق لذة يجتنيها من الحديث إلى شخص ما، أما المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد، غير مجرد الرغبة فى المحادثة لذاتها، فهى "مقابلة". وقد يفيدنا هذا كتعريف واف. وهناك أخذ ورد بين القائم بالمقابلة والعميل، ويجب أن نعرف أن الكلمة المنطوقة ليست هى السبيل الوحيد، بل ثمة وسائط أخرى تقوم على الاتصال المباشر. فخصائص الصوت، وتعبيرات الوجه، ونظرة العين، والهيئة، والإيماءات، والسلوك العام، كل ذلك يكمل ما يقال، ويشترك فى "التبادل المستهدف للمعانى" الذى تعنيه المقابلة.

ويعتمد على المقابلة أو المحادثة الهادفة فى عديد من المواقف الهامة والمتباينة، ولكل فرد تمرس بها، ولكن ليس كل فرد خبيراً بها. وقد وضع بعض الذين تتطلب مهمتهم خبرة بالمقابلة كالباحثين الاجتماعيين، والبائعين، والأطباء العقليين، والمديرين ـ بصورة شعورية أو لا شعورية ـ وسائل ناجحة، وطرقا فعالة لتحقيق أهدافهم. وقد خبرت المهن القانونية وعالجت منذ أمد بعيد المقابلة مع "الشهود"، وللمحررين الناجحين أساليب منهجية فى جمع الأخبار ومقابلة المشاهير وحدد الانثروبولوجيون الاحتياطات التى يجب أن تلاحظ فى البحوث التى يقومون بها فى ميدان عملهم حتى لا يضللهم اقتناع هؤلاء الذين يدرسون عاداتهم وعقائدهم. ومعرفة مشكلات ومناهج هؤلاء الأخصائيين القائمين بالمقابلة تساعد الأقل منهم خبرة، وخاصة المبتدئين منهم الذين قد لا يدركون المزالق التى تعلم المقابلة الناجح أن يتجنبها.

وقد يتساءل القارئ: "وما هى هذه المزالق؟"، "وهل يمكن حصرها؟"، "وفى ظل أى الظروف نستطيع ــ ونحن آمنون ــ أن نثق بالمعلومات التى تتحقق عن المقابلة؟ وهل يمكن اختبار ثبات مثل هذه المعلومات؟ وكيف نزيد من ثباتها؟" وحينئذ تتجه أفكاره نحو أسئلة ذات طبيعة جوهرية، فهو يشك فيما إذا كانت مثل هذه العمليات غير الملموسة كالمقابلة يمكن أن توضع لها القواعد ما دامت إجراءاتها يجب أن تختلف باختلاف الهدف الذى تتجه نحوه، وباختلاف مجال تطبيقها، وباختلاف الشخصيات المشتركة فيها، وباختلاف الوقت المتاح لها.

وفى النهاية تتعدد وتتعقد العوامل التى تؤثر فى كل المقابلات سواء أكانت واضحة أم غامضة، ولعل أعوص هذه العوامل هو الميل الشائع لأن تعكس تقارير الحقائق بصورة ما الاستجابات الانفعالية للشخصين واتجاه كل منهما نحو الآخر، ولأن تلونها ــ بشكل خاص ــ المنفعة الذاتية وعلى عكس ذلك تتعقد تعبيرات الارتياح، والميول، والاتجاهات، والسلوك الانفعالى فى المقابلة بالاعتبارات العقلية والتمحيص. وهدفنا الآن هو أن نواجه هذه الصعاب فى ميدانها الواسع لكى نفهمها وبذلك نتعلم كيف يمكن أن نتغلب عليها.

وقد أوضح ستيوارت أ. رايس Stuart A.Rice (١٢)* فى دراسة له الأخطار الخفية الكامنة فى تحيزات القائم بالمقابلة واتجاهاته. وكانت الدراسة تحت عنوان "انتقال التحيز فى المقابلة.. Contagious Bias in the Interview(٣)". وفى سنة ١٩١٤ أمر مكتب نيويورك للبر والإحسان، New york Commissioner of Public charities الذى أسسه وقتئذ العمدة جون بوروى ميتشل، Mayor John Purroy Mitchel ــ بدراسة للخصائص الجسمانية والعقلية والاجتماعية لنحو ألفين من المعوزين يطلبون مأوى فى دار البلدية للإقامة Municipal Lodging House وأجرى المقابلة اثنا عشر رجلا متخصصون فى الخدمة الاجتماعية استغرقوا فيها ساعات متعددة من كل ليلة لعدة أسابيع، وقد قسم المتقدمون بطريقة عشوائية، حتى يتسنى لكل باحث أن يقابل عينة غير منتقاة من

---

* تشير الأرقام هنا إلى المراجع فى نهاية الفصل. (المترجم).

المجموعة الكلية. وكانت المقابلة تستغرق عشرين أو ثلاثين دقيقة توجه فيها أسئلة فى أربع صفحات تتصل بالتاريخ الاجتماعى والمهنى لذلك الشريد. وكشفت المراجعات اللاحقة لهذه الجداول أن أنماطا محددة من الإجابات تتواتر بالنسبة للرجال الذين يقوم باحثون معينون بمقابلتهم.

ولنضرب مثالا واضح الدلالة على ذلك : كان يطلب من العميل شرح الأسباب التى يرى أنها أدت إلى عوزه، ويقوم الباحث أيضا بذكر نفس الأسباب، الرئيسية منها والثانوية، كما يراها. وقد وجد أحدث الباحثين كما يراها. وقد وجد أحد الباحثين ــ وكان فيما يبدو متحمسا لتحريم المسكرات ــ أن انهيار نسبة ٦٢% من المتقدمين يعزى إلى تناول المسكرات، و٧% فقط تأثروا بالكوارث والبطالة وغيرها من الظروف الصناعية . ووجد آخر ــ وكان أخصائيا اجتماعيا ــ أن ٢٢% تعزى نكباتهم إلى المسكرات و ٣٩% تعزى نكباتهم بصورة أساسية إلى أسباب صناعية. بيد أن ذلك لم يكن كل شيء، فقد ذكر الأول (المتعصب ضد الخمور) أن ٣٤% من المتقدمين أرجعوا السبب إلى الخمور، فى حين أرجع ٤٢,٥% السبب إلى الظروف الصناعية. وذكر الثانى (الأخصائى الاجتماعى) أن ١١% فقط انصب لومهم على المشروبات، على حين انصب لوم ٦٠% على الظروف الصناعية. وقد كان كل قائم بالمقابلة باحثا مدربا يقظا ولكن تأثرت تفسيراته وتقريراته بأحكامه الشخصية، بل وعدلت هذه الأحكام الشخصية من البيانات المقدمة ممن أجريت عليهم المقابلة. وقد دعت هذه الأسئلة إلى التدقيق فى البيانات التى يحصل عليها.. ونعنى أحكام الباحثين بالنسبة للمسائل التى لا يسهل تحديدها تحديدا موضوعيا.. والتى يحس القائم بالمقابلة إحساسا خاصا بأهميتها ولكن النقطة ذات الأهمية الخاصة أن هذا التحيز كان ينتقل ــ بشكل لا شعورى ــ إلى العملاء، ويبدو ــ إذن ــ واضحا فى إجاباتهم وعززت صور أخرى من التحليل هذه النتيجة، ونعنى بها أن تحيزات القائم بالمقابلة كانت تنتقل ــ خلال عملية إيحاء ــ إلى العملاء، وتستقر فى إجاباتهم. وإذن فلو شئنا الاعتماد على النتائج التى نظفر بها من المقابلة، فلا بد من وجود أساليب فنية مضبوطة تتطلب النتائج التى يمكن الاعتماد عليها من مثل هذه البحوث، أساليب فنية للتحكم فيها. وقد أجرى بلانكنشيب Blankenship(٣) دراسة تجريبية قاس خلالها تأثير القائم

بالمقابلة على الاستجابات فى استفتاء للرأى العام. وقام كل باحث بإجراء ٣٠٠ مقابلة وكان كل الجمهور المستفتى من مجتمع واحد وكانوا متقابلين فى بعض خصائص العينة كالسن والجنس والعنصر والجنسية والمستوى الاقتصادى وقدمت عشرة أسئلة منها مثلا: "هل رفضت شراء بضائع يابانية أو ألمانية؟"،"هل تعتقد أن زيارة ملكى بريطانيا لهذا البلد أمر مرغوب فيه؟"،"هل يحسن أو لا يحسن موازنة الدخل القومي فى خلال السنوات الأربع القادمة؟"ــ وكان الباحثون ذوى كفاية معدين إعداداً جيداً ومدربين على عمليات المسح. ومع ذلك فقد أظهر التحليل الإحصائى للنتائج فروقاً فى نسب بعض الاستجابات التى قدمت للتأكد من الفروض وقد كشفت هذه المقابلات بشكل واضح عن أغراضهم الخاصة: ربما كان ذلك خلال نغمة الصوت أو الاهتمام أو تعبيرات الوجه. ولا شك أن القائمين بالمقابلات الذين يعوزهم التدريب، والذين لا يحسنون تقدير مثل هذه المسئوليات تقديراً كاملاً ــ مثل هؤلاء يؤثرون ــ إلى حد بعيد ــ فى إجابات الذين تجرى معهم المقابلة الشخصية والتى قد تعزى إلى الأغراض الشخصية ــ والتى لا يكون الباحث على وعى بها ــ لا شك أنها أقل شأناً من تلك التى يخلقها التعصب، أو عدم الرغبة، أو الجهل، أو عدم طلاقة العميل ويتساوى، وهذه أخطاء البيانات الناتجة عن سوء فهم، ما يسأل عنه الباحث وأخيرا فإن فشل القائم بالمقابلة فى أن يكون واضحاً يقف فى الغالب عائقاً عن نجاحها أكثر مما يقف إحجام العميل عن التعاون ــ بكل جهده ــ لتقديم المعلومات المطلوبة . وقد وجد أثناء تجربة أجريت مع عمال نسيج مضربين أن كلمة المراجعة "Arbitration" كانت ترادف فى معجمهم اللفظى كلمة الاستسلام "Surrender"، وكان سؤال مثل: "هل توافق على المراجعة؟" يعنى بالنسبة لبعضهم :"هل توافق على الاستسلام تماماً للموظفين؟"، وبذلك يتضح فهمهم الخاطئ للاصطلاح الذى يقصده القائم بالمقابلة وتكفى بعض هذه الخبرات لتقيم حائلا من الشك فى ثبات كثير من المعلومات التى تتحقق خلال المقابلة الشخصية ويدعو هذا الشك إلى التساؤل عن مدى إمكان الاعتماد على استفتاء الرأى العام، ونتائج التعداد أو بحوث أى علم اجتماعى يستخدم معلومات تقوم على طرق تستخدم مثل هذه الوسائل غير المؤكدة وكذلك يتعرض للتساؤل ثبات التشخيص الطبى، والنتائج القانونية، والبيانات الصحفية، وأحكام الملاءمة المهنية التى يضعها مديرو الأعمال، أو القائمون بالمقابلة المهنية. وعلى أى .. فالمعلومات المتحققة

عن المقابلة تقف في نهاية هذه النتائج وهذه مشكلة حقيقية.. ففي دراسة الناس ودراسة علاقاتهم يتيسر الحصول علي كثير من المعلومات الضرورية عن طريق التساؤل الفردى.

ولما كان هذا اللون من الدراسة أساسيا للتقدم الحضارى المعاصر فإننا لا نستطيع أن نسلم ـ كما تقول مارى فانكلك Mary van Kleeck (١٦) ـ بذلك التحديد الذى سيرسمه التخلى عن المقابلة.

ويحس بنا ـ بدل التخلى عنها ـ أن نعمل على زيادة ثباتها وزيادة صدق المعلومات المتحققة عنها. وتلك هى المهمة التى تقع على عاتق الأخصائى الاجتماعي، والباحث الصناعى، والطبيب العقلى.. بل وفى الواقع كل من يقوم بإجراء المقابلة وسنرى ما إذا كان سيتبقى شئ لم نفد منه إذا تبصرنا طبيعة عمليات المقابلة وتفهمنا حدودها الخاصة بها وأخطاءها الخفية وميادينها المناسبة.

وسنتساءل فى هذا الفصل ـ بشكل مبدئى ـ: ما هى مجالات إجراء المقابلة؟ وذلك حتى نستطيع أن نحدد موقفنا من وجهة النظر التى يجب أن يتخذها القائم بالمقابلة تجاه عمله، ولنتذكر أخطاء معينة يجب أن يحذرها. وللمقابلة الشخصية ـ كما سنذكر ذلك مراراً ـ وظيفة من ثلاث وظائف رئيسية : فهى تستخدم للتأكد من المعلومات، وفى الإرشاد، وفى التأثير أو الدفع، ويرتبط بالوظيفة الأخيرة ـ ارتباطا وثيقا ـ الاستخدام العلاجي للمقابلة فى مساعدة شخص على أن يخفف عن نفسه.. وفى حين أن هذا الكتاب سيتناول ـ بالتفصيل ـ المقابلة لالتماس الحقائق فإنه لن يهمل الوظائف الأخرى الهامة لها. ولا تغطى أنواع المعلومات المتحققة عن المقابلة الحقائق الموضوعية التى يمكن ملاحظتها كالظروف والأحداث فقط، بل والحقائق الذاتية أيضا كأفكار العميل وتفسيراته واتجاهاته.

فقد نستجوب عضوا فى البرلمان ـ كى نعرف كيف أدلى بصوته بالنسبة لمشكلة تشغيل الأطفال، وهذه حقيقة موضوعية يستطيع هو كما يستطيع الآخرون أن يقرروها ويمكن التأكد منها بالرجوع إلى القرار البرلمانى الخاص. أما الحقائق المتعلقة بطول فترة خبرته ـ صبياً ـ فى مناجم الفحم، فهذه أيضاً موضوعية

تماماً. ولكنها ليست مسجلة ولا يمكن الحصول عليها من سواه ورأيه فيما إذا كان اتجاه العمل فى البلد يتعارض تعارضا قويا مع التعديل المقترح واتجاهه الخاص نحو الرغبة فى مثل هذه التشريعات الفيدرالية.. فهذه جميعاً حقائق ذاتية . ويحتاج الأمر إلى المقابلة لنعرف الحقائق الموضوعية الكامنة فى المعارف الشائعة. ولكن استعمالاتها الأكثر مناسبة فى تحقيق الحقائق سواء أكانت عن التاريخ الشخصى أم الآراء أم الاتجاهات، والتى لا يستطيع سوى الفرد نفسه أن يقدمها وسنجد أن المقابلة أعمق فائدة فى تأكيد الحقائق الذاتية كالاتجاهات والميول والآراء والحقائق الموضوعية المعروفة للفرد الواحد فقط ولكن استخدامها فى جمع معلومات معروفة لكثير من الملاحظين ــ أو معلومات مؤكدة بالوثائق أو التقارير أو أية مصادر أخرى يمكن الاعتماد عليها ــ يصبح أمراً عديم الجدوى فى هذه الحالة، وتصبح نهباً لأخطاء خطيرة فالمحكمة التى تنظر صحة توقيع على وصية متنازع عليها لا تثق إلا قليلا فى قسم الشاهد بالنسبة للتوقيع المشكوك فيه، إذا ما ظهر من نوع الورق الذى دونت فيه الوصية أنها كتبت بعد عام من وفاة الموصى ولا تحتاج المحاكم أو الأطباء أو علماء الاجتماع أو الإدارات الصناعية إلى التماس المعلومات من مصادر أقل ثباتاً كالأدلة الشفهية، إلا عندما لا يتيسر الحصول على حقائق موضوعية دامغة.

ومعروف بالطبع أن للمقابلة دورها كمساعد فى البحث وكوسيلة إضافية للتأكد من المعلومات المتحققة عن المصادر، ومن التى يمكن الاعتماد عليها.

ومن المعروف أن للمقابلة ثمة فوائد أخرى كاستخدامها لتحقيق التعاون، وإقامة علاقات فى العمل مع أولئك الذين يضمهم الموقف موضوع الدراسة. وفى وضع وسائل وآراء لتحديد المشكلة، وإقامة الفروض ووضع خطط العمل. وفى مثل هذه الحالات تكون المقابلة أداة عرضية ذات فائدة ــ غالبا ــ ولكنها ليست الأداة الرئيسية للبحث، أما حين يكون العميل ــ بأية صورة من الصور ــ مصدرا للمعلومات الأساسية، أو حين يكون هو نفسه موضوع الدراسة، فإن المقابلة تكتسب ــ فى هذه الحالة ــ أعظم دلالة لها. وحينئذ يبذل الباحث قصارى جهده ليجعلها وسيلة ثابتة ــ قدر إمكانه ــ لتحقيق معلومات صادقة من الممكن الركون إليها.

ومصادر عدم الثبات أمر كامن في القائم بالمقابلة، وفي العميل، وفي العلاقات بين هذين الطرفين.

فقد يخفق القائم بالمقابلة فى أن يحسن التفكير فى المشكلة المعروضة، وفى أن يصوغه بشكل تستطيع ــ فى إطاره ــ أن تسهم إسهاماً فعالاً فى التماس حل لها وقد يخفق فى أن يتعرف على هواه وميوله، وأن يتجنبها أيضاً . وقد يهمل خطوات ذات أهمية حيوية.. أو تمهيدات معينة، كضبط المعلومات العامة التى تحيط بالموقف، أو تخطيط المقابلة بحيث تتكيف والهدف المرجو منها، أو الاهتمام بتعاقب الموضوعات أو الكلمات والأسئلة التى تمهد الطريق أمامه.. أو ما شابه ذلك من التفاصيل المتعلقة بمنهج المقابلة وطريقة إجرائها. وقد يخفق ــ لنقص فى قدرته على أن يكتسب الحد الأقصى من تعاون العميل أو فهمه. أو اختيار الاعتبارات الأكثر أهمية فى حالته، أو فى تقرير الحقائق التى يذكرها بدقة، وتفسيرها دون هوى. ولذلك يجب أن ينظر القائم بالمقابلة فى أساليبه الفنية ــ أثناء قيادته لها ــ كما ينظر إلى تخطيط بحثه وتنظيمه.

وقبل أن ننتقل إلى مناقشة مصادر عدم الثبات الكامنة فى العميل ــ كنقص في قدرته على فهم ما يسأل عنه، أو تذكر الحقائق وتقريرها ــ قبل ذلك يحسن بنا أن نقول كلمة عن الاتجاه النفسى السليم الذى يجب أن يكون عليه القائم بالمقابلة فى علاقته بالشخص موضوع مقابلته ــ وهنا نواجه مشكلة حقيقية، فمن رأى البعض أن يكون القائم بالمقابلة كيّساً بعيد الغور، يستطيع أن يستميل خصمه ويستلب منه المعلومات التى يبتغيها بأسلوب ذكى دقيق. وهناك ــ من ناحية أخرى ــ من يرى أن هذا الاتجاه سيثير من المشاكل قدراً أكبر من تلك التى يستطيع التغلب عليها.

ويقولون بأن الأساس الوحيد الذى يجب أن تكون عليه المقابلة هو دائماً : الصراحة والوضوح.

على أن هذا الاتجاه ــ التلمس الذكى للحقائق ــ يؤدى إلى نتائج فى بعض الأحيان ولكن فلنضعه مناقضاً للمنهج المباشر الذى يحاول أن يتعاون مع العميل كى يصلا ــ معاً ــ إلى الحقائق.. ففى هذا المنهج لا يذكر القائم بالمقابلة ماذا يود

أن يعرف ولماذا فقط .. بل هو يحاول أيضاً أن يستثير فى العميل نفس الدافع للكشف عن الحقائق التى يتسهدف هو الكشف عنها. ومن شأن هذا اللقاء معاً أن يقلل من الأخطاء الراجعة إلى سوء الفهم أو إلى الخداع.. فالقائم بالمقابلة حين يحاول أن يكون أكثر ذكاء من العميل ينسى أن الآخر ـ عادة ـ يحاول نفس الشيء .. وتثبت هذه الاستراتيجية فشلها حين نضع العميل فى موضع الدفاع، ويصعب الحصول على الحقائق إذا وضعنا مثل هذه العقبات ـ التى لا ضرورة لها ـ فى وجه التفاهم المتبادل.

وفى أحسن الحالات فإن الاختلاف فى الميول والتعليم والخبرة يجعل مهمة القائم بالمقابلة ـ لتوضيح ما يريد أن يعرفه وأسباب ذلك ـ مهمة صعبة، ومع ذلك يجب أن يفهم توضيحاته دون سؤال .. وكثيراً ما يخفق فى نقل المعنى الكلى للمشكلة كما يراها.. وأفضل ما يمكن عملها هو أن يحاول شرح هدف المقابلة بشكل ييسر للعميل أن يضعها داخل إطار مصطلحات خبرته وميوله الخاصة.

والفرق بين الاتجاهين اللذين وصفنا، الفرق بين الدهاء والوضوح، بين الاستراتيجية والتعاون، هو أساسا نفس الفرق بين منهجى البائع العتيق والبائع الحديث وقد أحسن سترونج Strong(١٣) صياغة الفروق بين وجهتى النظر، فالبائع العتيق يبدأ بفكرة تصريف بضائعه هو والاستفادة من الكسب الذى يتحقق له فقط. وعلى أية حال فقد قرر استخدام علم النفس فى البيع أن المشترى لا يهتم بالبائع أو بشئونه أو بزملائه ولا حتى ببضائعه ابتداء، وإنما الوسيلة الوحيدة التى يزداد بها اهتمامه هو أن يرى فيها شيئا ذا فائدة له شخصيا. فلا بد من أن يكون لها مكان فى برنامج حياته، ومن هنا ساير البائع الحديث مطالب المشترى وبحث كيفية العناية بلقائها. وتعنى الخدمة المخلصة للمشترى أن تكون حاجاته هو ـ لا حاجات البائع ـ هى صاحبة السيادة، وبذلك يرضى دائما. ولكن دوافع البائع هى التى كانت سائدة قديما حيث كان البائع يعتمد على أن يكون أكثر ذكاء من المشترى ولكن معادلة البيع الحديثة هى: أولا: حاجة ومطلب المشترى، ثانيا: حل هذه المشكلة بشكل السلعة واسمها التجارى، ثالثا: الإغراء، ورابعا: الإرضاء.

ويحسن أن نترجم هذه المعادلة لتناسب موقف استنتاج الحقائق: فأولا ثمة رغبة أو ميل من جانب العميل، ثانيا نلمس تحقيق هذه الرغبة في شكل اشتراك في البحث عن الحقيقة مع باحث أمين، ثالثا مناقشة صريحة وتبادل للآراء، رابعا الارتياح.

وقد وضح ذلك التغيير لمركز الثقل من اهتمام القائم بالمقابلة نحو اهتمام العميل في تجربة لأحد الباحثين الذين تعاونوا مع المؤلفين في إحدى دراساتهم للمقابلة، وكانت هذه سيدة إنجليزية تقوم بجمع المعلومات عن عمال أمريكيين في تجارة المعادن مع الإشارة إلى خبرتهم وتدريبهم الخاص وقد جربت أولا الأسئلة المباشرة وبعد مرور شهرين من استعمال هذه الطريقة التي أدت إلى نتائج قليلة، عدلت منها وجعلتها محادثة عرضية توجه فيها العامل إلى أن يتحدث عن نفسه وبذلك تلتقط معلومات عن تاريخه المهني، وبالرغم من أن طريقة المحدثة الحرة أدت إلى نتائج أفضل إلا أنها كانت مسرفة في الوقت وأكثر تعرضا للخطأ في الموضوع.

فمثلا قال أحد العمال في نهاية إحدى هذه المحادثات وهو يهم بالانصراف: "لقد عملت ثلاث سنين في محالج القطن وطبعا لا يهمك ذلك" وقد كان ذلك هو بالضبط ما تريد أن تعرفه، ومن هنا وجدت نفسها بعد تجارب أكثر تستعمل الأسئلة المباشرة مرة أخرى. ولكن بنجاح أكثر هذه المرة، وكان الفارق الأساسي أنها قد تعلمت كيف تقترب للعامل من زاوية اهتمامه هو مفهمة إياه بصراحة أنها تدرس تدريب العمال في المهن المعدنية وقيمة هذه التجارب في المجالات الأخرى وأنها قد أرادت أن تعرف عمله السابق وكيف وصل الى وظيفته الحالية وذلك كي يتيسر للذين هم تحت التمرين الاستفادة من تجربته، وبعد أن تربط مشكلة بحثها باهتماماته عن هذا الطريق تستطيع أن تتجه مباشرة إلى النقطة المهمة وتحصل على الحقائق المرجوة منهجيا وبسرعة. وفي الخلافات المهنية التي تنشب بين الموظفين والرؤساء يتكلم أفراد كل مجموعة بصراحة وثيقة عندما يشعرون أنهم لن يساء فهمهم ولن تستلب منهم امتيازات كانت لهم نتيجة لما يقولون، وعلى

الإيجاز فالمبدأ هو أن العميل يكون صريحا عندما يستشعر أن وجهة نظره ستقدر وتحترم، وأن للقائم بالمقابلة حقا في الاستفسار، وأن الأسئلة مناسبة وغير هامة. وتتطلب المقابلة الناجحة أن يفهم كل طرف الطرف الآخر فهما تاما، وأكثر من ذلك فإنه إذا عمد إلى هذا الوضع في المناقشة فإن الطريقة تعد لاستخدام هذه النتائج فيما بعد وتوضح مثل هذه المبادئ الرئيسية في الصراحة والإخلاص أثناء المقابلة بعض وسائل نجاح أو فشل مختلف القائمين بالمقابلة الذين يستعملون أساليب سطحية مشابهة، وستوضح الحالة التالية كيف يستخدم القائم بالمقابلة أسلوبا معينا بنجاح ــ مستندا إلى جدول محدد ــ في حين يخفق آخر بنفس الأسلوب لاختلاف أساسي في الطريقة العامة..

عينت فتاتان في بحث حكومي لآثار اشتغال الأمهات في وظائف صناعية على رعاية أطفالهن، ورغم أنهما أجريتا مقابلاتهما على أفراد من جماعة واحدة ولنفس الغرض، فقد قررت إحداهما أنه كان من الأفضل ألا تطلع العميل على جدول الأسئلة أو استمارة التقرير. وكانت الأخرى تبرز الجدول دائما حتى أنها كانت تسمح للعميل أن يسترق النظر من فوق كتفيها وهي تكتب الإجابات، ولم يكن الفارق الأساسي على أية حال في أسلوب إظهار الاستخبار ولكن في شيء أكثر عمقا، فالأولى لم تكتسب تعاون عميلتها ولكنها اعتمدت على ذكائها في استخراج الحقائق التي تريدها. وتقربت الأخرى إلى عملائها بإشعارهن بالطريق إلى اتجاهها، وبإقناعهن بقيمة البحث ولم تهتم كثيرا بعد ذلك إلى ما رئي الاستخبار أو لم ير ويتساوى في عدم الأهمية كثير من الفروق الأخرى في الأسلوب فتأثيرها على المقابلة يكون مظهريا أكثر منه حقيقيا. وقد انتهى أخيرا بعض ما قرره قائمون بالمقابلة على أنه قواعد ضرورية إلى توجيهات سطحية إلى أن الشيء الأساسي هو اقترابك من العميل بالإحساس السليم.

ومن الطبيعي أن تكيف الأساليب المستعملة في المقابلة مع الغرض المطلوب من تشجيع للعميل على الحديث، إلى تكوين صلات ذات ثقة وصراحة متبادلة، وربط موضوع الاستفسار باهتمامات العميل وتركيز انتباهه على الأسئلة، مع التأكد من أنه يفهم المطلوب، وأن المستفسر بدوره يفهم بصورة صحيحة معنى

ما يقال له، والعودة بالمحادثة إلى النقطة الهامة، إذا ما بعد الحديث بها، تغيير اهتمام العميل الطبيعي بالنفس من الاحتمال إلى الإمكان، وتحويل هذا الاهتمام بالنفس إلى التعاون والتقليل من شأن الميل إلى المبالغة، وربط الحالة أو الخداع المتعمد. اختبار بيانات الحقائق الموضوعية. التأكد من علامات الميول أو الاتجاه الشخصي أو التعرف فى هذه اللحظة على الغرض المباشر للمقابلة هل الغرض المقصود هو الكشف عن نفس الشخص المقابل أم هو تحصيل معلومات متعلقة بنقاط محددة؟ وبصفة خاصة: هل تكون المقابلة للتأكد من حقائق عنه أو منه. وأيا كان نوع الموضوع فإنه يجب أن تعد المقابلة له بكل من الطريقين: "الاستراتيجى" "والتكتيكى" جميعا وتعنى الاستراتيجية الخطة أو التنظيم العام للمقابلة. ويشير "التكتيك" لما يقال أو يفعل فى حضور العميل ولكى ترسم المقابلة حتى يكون غرضها متفقا مع غرض العميل، ولكى تكون نتيجتها لصالحه كما هى لصالح القائم بالمقابلة، فذلك من اختصاص "الاستراتيجية" ولكى تضع الغرض واضحا مبسطا بكلمات وبطريقة تؤثر فى السامع بإخلاصها البين ومنطقيتها فذلك تكتيك سليم.

أما التحديد بصورة عامة للأسئلة التى يجب أن تثار فهى مسألة استراتيجية بينما صياغة الكلمات الدقيقة لهذه الأسئلة فى أسلوب لا يحتمل إخفاقه فى أن يفهم فهما صحيحا ويكون مشتملا على حد أدنى من التضمينات الخاصة بالإجابات المتوقعة.

فهذه جميعا تفاصيل "تكتيكية". "والاستراتيجية" العامة هى مبحث كل فصل تقريبا فى هذا الكتاب ولكنها ستبحث بصورة كاملة فى الفصلين الرابع والعاشر حيث يستخدم فيها التوجيه المهنى، والمسح التجارى، لتوضيح طرق رسم وتخطيط الاستفسار، وستوصف التكتيكات التى تستخدم فى المقابلة بصورة كاملة فى الفصول التى تتعرض للشواهد القانونية ودراسة الحالة الاجتماعية.

وأسلوب أسئلة القائمين بالمقابلة ــ وهو أمر من أمور التكتيك ــ قد تؤثر تأثيرا عميقا فى الإجابات، وقد قام إلمو روبر Elom Roper الذى قاد مسح الرأى العام ــ قبل أن يعد قائمة الاتجاهات نحو المجهودات الحكومية لتقرير السلام ــ

باختبار سابق لأسلوب السؤال : "هل ستبذل الولايات المتحدة كل قوتها لتشجيع السلام العالمى؟"وكانت ٩٧% من الإجابات بالإثبات، وعبر قطاع آخر من الشعب جرب السؤال بالصيغة الآتية ":هل ستصبح الولايات المتحدة متوسطة فى خطط لتشجيع السلام العالمى؟". ولم تجب "بنعم" سوى نسبة ٦٠%.

وقد كانت إحدى الدراسات الكلاسيكية فى هذا المجال التجربة التى أجراها الأستاذ مسكيو Muscio (٨) وقد قصد هذا السيكولوجى الإنجليزى أن يقيس اكتمال وتأكيد ودقة بيانات أجيب بها عن أسئلة متنوعة الأساليب؛ فقد عرض على ٢١ امرأة، و٣٥ رجلا خمس صور متحركة فى أفلام يحتوى كل منها على ٤٥٠ صورة، وكان الوقت اللازم لكل فيلم يتراوح بين ٢٥، ٢٨ ثانية. وكان يتكرر عرض الفيلم لكل فرد حتى يتكون لديه فهم معين له محكوم بسرده لما رآه، ثم سئل بعد ذلك حوالى ١٠٠ سؤال مختلف. ولم توضع كل هذه الأسئلة لكل مفحوص وذلك لأن بعضا منهم توقعوا أسئلة معينة فى سردهم، وكانت الأسئلة ذات ثمانية أنماط كما هو موضح فى الجدول (١)

تأثير صيغة السؤال

النمط	مثال	تقدير الدرجات لكل من		
		الحذر	الإيحاء	الثبات
(ا) أداة غير معرفة	هل رأيت ؟.	٢	٢	١
(ب) أداة معرفة	هل رأيت الـ ..؟	٤	٥	٤
(جـ) أداة منفية غير معرفة	ألم تر ؟	٣	١	٦
(د) أداة منفية ومعرفة التوجيه الموضوعى	ألم تر الـ ؟	١	٣	٣
(هـ) أداة غير معرفة	هل كان هناك ؟	٥	٧	٢
(و) أداة منفية وغير معرفة	ألم يكن هناك ؟	٦	٦	٥
(ز) وصل غير كامل	هل كان هذا الشئ كذا أم كذا؟	٧	٤	٨
(ح) تضمين	أكان هذا الشئ كذا؟	٨	٨	٧

الجدول رقم (١)

وقيس الحذر بعدد المرات التي أجاب فيها الشخص بـ"لا أدرى" والإيحاء بعدد المرات التي اتبع فيها سياق السؤال، وقيس الثبات بنسبة الإجابات الصحيحة وانتهى مسكيو إلى أن أضعف صيغ الأسئلة أو أقلها أمنا كانت أسئلة التضمين، وتتضح في السؤال: "هل كان شعر (فلان) شديد السواد؟" وكانت أكثرها ثباتا صيغ التعليمات الذاتية التي لم تستخدم لا النفي ولا أداة التعريف. ومثال ذلك: "هل رأيت مظلة؟" وقد أشار على أية حال أنه عندما ينكر شخص أنه رأى شيئا فهو لا يقول إنه لم يكن موجودا، وشيوع الرغبة في عدم إنكار وجوده لا يعني اعترافا ضمنيا بوجوده. وكانت النتائج الأخرى هي:

يؤدى تغيير صيغة السؤال من التنكير إلى التعريف إلى نقص في تقبل الإيحاء وتقليل الحذر ونقص الثبات.

وتصدير النفي في صيغة السؤال يزيد من الإيحاء وينقص من الحذر والثبات.

وتغيير صيغة التعليمات الذاتية إلى الموضوعية ينقص الإيحاء وينقص الحذر وينقص الثبات.

أما صيغة السؤال غير تام الاتصال (ز) ففيه إيحاء عال، وقليل من الحذر وقليل من الثبات.

ويجب على القائم بالمقابلة ــ إذا كان هدفه تحقيق أكبر قدر من الدقة في الإجابة عن أسئلته ــ أن يلاحظ ميوله الخاصة ، وأن يدرس نتائج بحوث مسكيو وأن يتدرب على صياغة الأسئلة في أكثر صورها ثباتا، حتى يصبح هذا الحس ــ لديه ــ طبيعة متمكنة منه تؤدى به إلى استخدام أفضل الوسائل في توجيه أسئلته. وكذلك يستطيع أن يتجنب التورط في مطبات الإيحاء غير الضروري. وسيربط هذا التكتيك باستراتيجية التخطيط للمقابلة ليضمن في المحادثة غير الرسمية انطلاقا حرا في السرد لا يعوقه عائق ــ قبل أن يسأل أسئلة خاصة بالتفصيل. وذلك لأننا سنرى الآن أن التقرير الحر الطليق أكثر دقة ــ وإن لم يكن تاما ــ من المعلومات المكتسبة بالاستفهام أو خلال الأسئلة وتحقق المعلومات الدقة والكمال إذا استخدمنا

منهج السرد الطليق أولا ثم تلاه منهج الاستفهام وفى كل المقابلات تقريبا توضع أحكام عن الشخصية باستمرار ويقدر القائم بالمقابلة العميل على أساس ذكائه وصدقه فى إجابة الأسئلة الموضوعة له ويقدر العميل القائم بالمقابلة على أساس دوافعه وإخلاصه. فمن خلال المقابلة هنالك أخذ ورد اجتماعى وتوافق لشخصيات من الطبيعى أن يصدر كل منها حكما على الآخر وتفسيرا لسمات شخصيته. وفى هذه العملية قدر معين من المنافسة فالكسب أساسا لمن يحسن فهم الآخر ويميل كل إنسان كما يذكرنا ثورنديك[1]ـ حسب طبيعة أصيلة فيه إلى أن يتخذ موقفا معينا من الخضوع أو السيطرة تجاه الآخر... وحتى فى ظل عادات التحذلق فى الحياة الحديثة فما زالت آثار ذلك الميل البدائى تسفر عن نفسها.

ولم يقم حتى الآن عدد كبير من الاختبارات الموضوعية التى يعتمد عليها فى قياس السمات ذات الدلالة على الشخصية.

ومن هنا تقوم الأحكام الشخصية بدور هام فى تقدير هذه السمات وخصوصا عند مقابلة المتقدمين للوظائف أو للتوجيه. وحتى أحكام القائم بالمقابلة الخبير بها ليست بمنأى عن الخطأ ـ وهو أقل تعرضا لارتكاب أخطاء جسيمة عند تقدير مظاهر الإفصاح عن سمات اجتماعية واضحة كالسرعة أو الأصالة أو الكفاية منه عندما يحاول تقدير السمات الذاتية كالانفعالية أو الاستعداد أو الانطواء. وقد دل تحليل التقديرات التى تعطى للسمات أن الإجماع بين القائمين بالمقابلة لا يكون تاما عندما يحاولون تقدير سمات ذاتية. ولا يحدث الإجماع حتى عندما تكون السمات المقدرة ـ كالصوت أو المظهر أو القدرة اللغوية مثلا ـ قد لوحظت حديثا، وفى هذه الحالات لا تكون الذاتية صفة السمات الملاحظة قدر كونها كامنة فى المعايير التى يتبناها القائمون بالمقابلة على تعددهم وتشكل حقيقة الفروق الفردية بين القائمين بالمقابلة فى قدرتهم على الحكم على سمات الشخصية خطأ عاما متغيرا، وقد وجد ضباط المواءمة فى الكليات أن أحكام الأساتذة بخصوص السمات الشخصية لتلاميذهم يجب أن توزن تبعا لقدرة كل أستاذ فى الحكم على هذه السمات

---

[1] أ.ل. ثورنديك : علم النفس التعليمى . المجلد الأول ص ٩٣.

الخاصة وعندما اهتم بذلك كعمل فى ذاته وجد أنه فى بعض الحالات النادرة يجب أن تؤخذ تقديرات الأستاذ كمقياس عكسى للسمة. فقد حكم قس أستاذ على ولد سيء الثياب يرتدى حلة بسيطة سوداء، وحذاء أسود عالي الكعب، ذى شعر طويل مرجل وبنيقة "ياقة" بيضاء خشنة نظيفة ــ بأنه "حسن الملبس ويبدو في مظهر حسن" ولكن لم يحكم بحسن هذا المظهر الموظفون الذين يختارون شبابا كمساعدى بائعين أو مديرى سفينة تجارية، فإذا ما كان الناس يخفقون أحيانا في إجماعهم على تقدير سمات واضحة كالمظهر الشخصى فلا يكون غريبا أن يختلفوا فى تقديراتهم للصفات الخفية كالإخلاص والشجاعة والثبات الانفعالى، وأكثر مصادر الأخطاء بلبلة في تقدير الخصائص الشخصية الميل إلى أن تنعكس أحكام خاصة للسمات فى صورة تأثر عام للقائم بالمقابلة بالعميل، وقد وصف ولز Wells هذه الظاهرة سنة ١٩٠٧ وسماها ثورنديك (١٥) سنة ١٩٢٠ "تأثير الهالة" وقد أكد بشدة التضمين العملى لهذا الميل بين واضعى التقديرات.

لقد اقتنع الكاتب أنه حتى الرئيس الكفء، أو الموظف، أو المدرس، أو مدير القسم، لا يستطيع أن ينظر إلى الفرد كمركب من خصائص منفصلة أو أن يعين أهمية كل منها دون الاعتماد على غيرها. وتبدو أهمية الخطأ الثابت للهالة ــ كما أسميناه ــ جسيمة بشكل مدهش، ومن هنا نفتقر إلى محك موضوعى نحدد به وزنها الدقيق، ويبدو أنه يتطلب ــ كنتيجة علمية ــ أن يذكر الملاحظون الدليل لا الدرجة، وذلك فى كل أعمال تقدير الخصائص . كما يجب أن توضع التقديرات على أساس الشاهد بالنسبة لكل صفة منفصلة بدون معرفة الدليل الخاص بأية صفة أخرى في الفرد نفسه . وقد أحسن سيموندز Symonds تلخيص كثير من الدراسات عن الهالة وكذلك جوردن ألبورت Gordon Allport حديثا.

وقد وجهت هذه الدراسات جزئيا نحو تعيين مصادر الأخطاء لدى الملاحظ، أغراضه الخفية وتفضيلاته، النقص فى تدريبه كقائم بالمقابلة والرغبة، أو التركيز على ظروف خارجية بالنسبة للملاحظ كطول فترة التعارف وقلة الفرص لملاحظة الأدلة الخاصة بالسمات المقصودة، وقد تعرضوا للفروق بين السمات فى تأثرها بالهالة مؤكدين أهمية العناية فى اختيار السمات التى ستقدر والعناية فى اختيار

تحديد دقيق ومقياس مناسب لهذه السمات. وإنه لمن المحزن ذلك الاستعداد الشائع لدى المقدرين إلى أن يضعوا أحكاما متسرعة وأن يقعوا بشكل غير لائق تحت تأثير العاطفة والانطباع العام. ولا بد من أن يعين هذا الميل ويختزل بأية طريقة عملية.

غير أنه حتى بعد أن حذر القائمون بالمقابلة من أن يدعوا الانطباع العام يتنكر فى زى التقديرات الخاصة للسمات، وبعد أن دربوا على رسم الخطط والإشارة إلى السلوك الدال على السمات المراد تقديرها، وبعد أن عرفت الارتباطات الموجبة الموجودة بين السمات المتقاربة، فإنه لا يزال هنالك ارتباط بين التقويم الكلى للشخص وبين تقديرات السمات النوعية ـ الهالة التى لا يمكن ولا ينبغى أن تحد لأنها ملازمة لطبيعة الشخصية، فى العملية الإدراكية وفى صميم الحكم.

تصور ما يحدث عندما يقدر قائم بالمقابلة نبرات صوت فرد. فحكمه تقدير يقوم على النسق الذى تكون عليه السمة، ولكنه كمظهر للنمط الكلى وللشخصية ويختلف إدراك الملاحظين للسمة لا من حيث الاعتماد عليها ولكن من حيث ملاحظتها .. وقد يحكم على صوت نسائى بأنه صوت ممتاز عندما يصدر من فتاة، ولكنه سيحكم على نفس هذه النبرات عندما تصدر عن رجل قوى الجسم بأنها أمر يدعو إلى السخرية والاستياء ويتطلب تدريبا فعالا . فالسمة هى خاصية للفرد ويجب أن تقدر فى ضوء هذا الاعتبار.

ولا يتغير الاطار المرجعى عندما يعمد الملاحظ إلى التحول من سمة إلى أخرى فى نفس الفرد. من صوته إلى طريقته، مظهره، تجرده من الأغراض، ثباته الانفعالى. فمن الطبيعى أن تقوم الأحكام العملية على سمات الفرد غير مجردة، ولكن كمشيرات إلى الملاءمة الشخصية لواجبات معينة. ومن هنا ينظر القائم بالمقابلة إلى هذه السمات عبر مجال أكثر شمولا يتضمن الشخصية الكلية مخططة فى صلتها بواجبات الوظيفة ويكون مثل هذا الاطار الشامل المتسم بالثبات وبعض الأدلة على الهالة فى التقديرات التى يضعها مقابل ماهر ـ تكون موضوع قبول وترحاب.

ويجب أن يميز صدق الهالة كخاصية للتقدير الصحيح من التعجل غير المطلوب فى إصدار الحكم كالغموض والتأثر، والتسجيل غير الدقيق عندما لا يكون القائم بالمقابلة قد ركز انتباهه على السمة مرتبطة بموضعها، ولكنه تلقى الانطباع العام سلبيا غير مميز (٢). وقد لفت والتر ليبمان Walter Lippman انتباهنا منذ سنوات إلى حقيقة شيوع صور معينة فى أذهاننا عن المظهر المفترض لفرد من جنس، أو طبقة أو مهنة، أو مجموعة اجتماعية معينة. وهذه المدركات أسماها التعميم الجامد (Sterotypes) وصمم رايس Rice (١١) تجربة ليختبر ويدرس وجود وطبيعة هذه التعميمات السابقة على الإدراك. فقد طلب من مجموعة مكونة من ٢٨٥ طالباً جامعياً فى كلية دارموث، ومجموعة من ٣١ عضوا فى نقابة زراعية، أن يعينوا تسع صور. وقيل لهم إن الصور كانت لصانع أحذية، رئيس وزراء أوربى، بلشفيكى، نائب أمريكى، رئيس عمال، محرر سياسى، اثنين من أصحاب المصانع، أحد الأثرياء. وقد كشفت الإجابات بعد تنظيمها عن وجود خلط مضحك فى محاولة التعرف على الشخصيات يتضمن تداخلا مضحكا للتمثل وقامت مجموعات أخرى من الطلاب بتدريج الصور التسع، موجهين فى وضعهم بتعيينات خاطئة بالنسبة للذكاء أولا وللدهاء ثانياً. وفيما يلى بعض النتائج العامة للتجربة :

١-تبين بوضوح شيوع تعميمات جامدة خاصة بمظهر مختلف طبقات الأشخاص نائب ـ صانع أحذية الخ).

٢- كانت التعميمات التى وجدت لدى الطلاب وأعضاء النقابة الزراعية متشابهة ولكنها بدت أكثر اطراداً عند الأخيرين .

٣-كان تقدير الذكاء والدهاء الذى قام تخمينا على الملامح المرسومة متأثراً فى الواقع بالمطابقة المفترضة للرسم. بمعنى أنه متأثر بالتعميم المهنى المفترض أو المركز الاجتماعى القائم فى ذهن الممتحن. و قد أعلن جورنج[1] Goring فى دراسته العظيمة للمذنبين أن خليطا من الرسوم الكروكية للمجرمين يعطى

[1] جورنج : The English Convict – Statlatical Study

مظهرا للشذوذ فى حين لا تبدى مجموعة من صورهم أى مظهر للشذوذ، ويقول إن اختبارا لهذه الخطوط العامة المقارنة يبين عن دقة عظمى فى الفرق بين الأنماط الإجرامية كما هى مسجلة بالدقة الآلية لآلة التصوير وكما نرى بخيال ملاحظة متحمس غير ناقد "وكانت الرسوم الكروكية تشايع اتجاها ثابتا هو اتجاه التعميم الجامد للمجرمين".

وفي ضوء هذه النتائج يجب أن يسأل القائم بالمقابلة نفسه بشكل جدى: إلى أى مدى يعنى بحماية نفسه من التأثير المقنع لتعميماته فى الحكم على العميل وفى إدارة المقابلة، وكثيرا ما يظلم شخص أو يعامل بتحكم فى مقابلة يلعب فيها التعصب أو التصورات السابقة المرتبطة بالتعميم دورا سيئا. وقد يضلل باحث من مقابلة للحصول على حقائق بهذه المترابطات المقنعة ما لم يكن قد سبق أن حذرها، وقليل أولئك الذين يشعرون بالأسباب الحقيقية لإصدار حكم معين وذلك أثناء تقدير الشخصية الكلية لفرد معين أو تقدير أية سمة مفردة فى شخصية، وقد وجد لانديس Landis (٧) أن النصف فقط من الأسباب المقدمة للعدل فى الحكم على سمة كان غير نوعى، ويميل السبب النوعى إلى أن يذكر عندما يعتقد الحكم أن تقديره يتضمن بعض السمات غير المرغوب فيها وكثيرا ما يكون السبب عقائديا بحتا، أو شرحا معقولا يقدم بديلا ـ شعوريا أو لا شعوريا ـ عن السبب الحقيقى. وكذلك يستنتج لانديس ـ مثل ريس ـ أن التقديرات تتأثر بشكل مخل بخصائص المفحوص الفسيولوجية. ويمكن أن نذكر أن الهندام المناسب لا يؤثر فى الملاحظ فحسب بل ويعطى الثقة لصاحبه أيضا. وقد يقول البعض إن مظهرهم ـ وبخاصة ملابسهم ـ قد ساعدهم على الظفر بالوظيفة، وعلى أية حال فإنه من المشكوك فيه أن يسلم القائمون بمقابلة التوظف بأن الملبس مهم إلى هذا الحد.

وقد انطبع فى أذهان الناس أمدا طويلا أن التنبؤ بالسلوك النمطى أمر ميسور بمجرد ملاحظة الشكل الفسيولوجى للملامح، فقد ظن القدماء ـ أن الشعر الأحمر مثلا يساير المزاج النارى، أو أن الفك العريض يعنى إصرارا على أغراض فى الذهن. غير أن مثل هذا الميل لإقامة تفسيرات معينة على طبوغرافية الوجه عند تقدير الشخصية أو سماتها أمر يجب أن يفحص بعناية وحذر، ونجد أصول هذه

الميول في واحد أو أكثر من الأسباب الآتية لربط شكل معين من التقاطيع بخاصية معينة:

(١) مماثلة أحد الحيوانات الدنيا التى يظن أن لها سمات معينة كما هى الحالة فى فك ذلك النوع من الكلاب البولدوج (Bulldog) أو أنف العرسة.

(٢) المماثلة الانتقالية المحددة لإحدى الحالات الانفعالية التى يشيع ارتباطها بظروف انفعالية معينة، مثل السرور الذى يوحى به انفراج جانبى الفم أو الخطوط الرقيقة للعين.

(٣) مظهر الظروف النفسية المرتبطة بسمات مزاجية معينة مثل السواد أو شدة الفرح مع سوء الهضم أو الصحة الجيدة.

ومنذ أيام علماء الفراسة أو جد جال (Gall) ، سبرزيم (Spurzheim) فى أوربا وتلامذتهم والأخوان فولر (Fowler) فى الولايات المتحدة، أوجدوا نظما شائعة لتحليل الشخصية تقوم على نظرية أو أخرى تختص بالرابطة بين السمات العقلية والخصائص الفسيولوجية الملحوظة، مثل بناء الجسم ، شكل الجمجمة، اللون وتفاصيل التقاطيع، وهذه المناهج خادعة لأنها ستيسر بالتأكيد للقائم بالمقابلة إذا كان سيستطيع أن يتأكد بمجرد النظر إلى الشخص ـ أن يقرر ما إذا كان ثاقب الفكر أو دقيق الملاحظة أو موسيقيا، مرتاح النفس، رقيقا سمحا أو عدوانيا غليظا، أمينا أم مخادعا بفطرته.

وعلى أى..فلسوء حظ المشتغلين بتحليل سمات الشخصية أن العلاقة بين العقل والجسم، أو بين السلوك والبنية، ليست علاقة بسيطة، فالأسس الجسمية للشخصية ولكل السمات النوعية للقدرات العقلية والسلوك الاجتماعى تكمن بعيدا عن عينى الملاحظ، فى الصلات الداخلية بين أعصاب جمة رقيقة تختص بالجهاز العصبى المركزى والمادة السنجابية للمخ والعمود الفقرى. ويستعصى هذا الجهاز العصبى للكائن البشرى الغريب التركيب، يستعصى تماما على الملاحظة المباشرة لحمايتها بمثل هذه الأعضاء، وبالقشرة العظمية للجمجمة والفقرات، ويمكن فحص مثل هذا التكوين بالتفصيل على يد عالم التشريح فقط بالسوائل البيولوجية

والميكرسكوب، وذلك بعد الموت عندما تكون السمات الصادرة عن هذه الأسس قد اختفت ولكن طبيعة هذه الأسس تتكشف للقائم بالمقابلة، لا في بنائها المحسوس، ولكن في السلوك السافر الذى يصدر عنها، ويستند التقدير السليم للشخصية إلى المعرفة لا بالتكوينات الطبيعية ولكن بالأفعال والتحصيل والاستجابات لمنبه اجتماعى والقائم بالمقابلة – حين ينظر إلى الشكل الجسمى كمهد نحو فهم الشخصية – فهو يصرف انتباهه ويحوله عن الأمور الأساسية ذات الدلالة وقد كان كثير من المناهج الشائعة المعاصرة لتحليل الشخصية معتمدا على سمات فسيولوجية – موضوع دراسة تجريبية دقيقة وتقويم على يد هولنجورث – كليتون – باترسون ولدجيت – شلدون – براندنبرج – فورد. Hollingworth

وغيرهم من أولئك الذين لخصت نتائجهم فى المجلد الذى كتبه Paterson (٩) عن البنية والعقل – ولا يجوز لنا بعد هذه الدراسات أن نقول إنه لا توجد على الإطلاق خصائص خارجية للجسم أو للوجه أو للرأس يمكن بها الحكم بمقياس دقيق على القدرة العقلية أو السمات الاجتماعية للشخص، ولكن يبدو أن من الأسلم أن نقول مع كليتون بأنه "لا توجد خصائص تشريحية محددة للرأس أو للوجه يمكن بها تقدير خصائص أو سمات الشخصية بتلك الدرجة من الدقة التى يتطلبها العلم أو الحاجات العملية فى حياتنا اليومية "و قد قارن كليتون فى دراسة تقديرات الشخصية التى وضعها المعارف والغرباء بنتائج أكثر من ٢٠٠ من مقاييس الفراسة للملامح قال عنها محللو الشخصية إنها تشير إلى السمات التى قدرت . ولم تتفق تفسيرات هذه المقاييس – التى وضعت استجابة لتوصيات شخصيات متعددة من المحللين – مع بعضها ولا مع التقديرات التى وضعها سواء منها الأقربون أو مجموعة الغرباء. وقد وجد شلدون أن الارتباط بين مقاييس الوجه والرأس وبين القدرة العقلية والسمات الاجتماعية تافهة عدا ارتباط موجب صغير بحجم الجسم أو ضخامته.

وبعد التأكد من أن المعلومات المعتمدة على الفراسة لها علاقات طفيفة بسمات الشخصية استدار الباحثون العلميون إلى دراسة السلوك الحقيقى كأحسن

قائمة للشخصية، واستخدم بعض الباحثين المقابلة كوسط بين ملاحظة السلوك النمطي والحصول على مقاييس مقننة لسمات سلوكية معينة، ويعتمد كثير من الاختبارات العقلية ــ وخاصة الاختبارات الفردية مثل مقياس استنفورد بينيه بشكل أساسي ــ على مثل هذه المقابلة المقننة.

وسنتعرض لمثل هذه النقاط فى الاتجاه وتدريب القائمين بالمقابلة في ميادين عدة في الفصول القادمة.

وسننصرف ــ الآن ــ إلى الاهتمام بالعميل : إلى أى مدى يجيب على الأسئلة فى غير دقة، حتى ولو كانت مقاصده على أحسن ما يكون؟ ما هى طبيعة أخطائه؟ كيف يمكن التقليل من مصادر عدم الثبات هذه؟

وقد عاش رجال القانون وعلم النفس بصفة خاصة لهذه المشاكل وأشاروا إلى آثار الفروق الفردية بين الملاحظين على ثبات ما يسجلونه، وتتأدى المعادلة الشخصية إلى نوعين من الأخطاء : أخطاء متغيرة، وأخطاء ثابتة. ويلحظ بسهولة وجود الخطأ المتغير فى الحقيقة المجردة بتشتت الملاحظات. وتختلف تقارير العلماء المختلفين أو الشهود عن الحقيقة، وليس ذلك من شخص لآخر فقط، بل لنفس الشخص من وقت لآخر، فإذا ما اختلفت بياناتهم عن حقائق ثابتة فهناك على أية حال خطأ متغير. ويعطى الميل المركزى صورة واضحة للحقائق المطلوبة، أما إذا كان هنالك خطأ ثابت فلا تختلف البيانات من واحد لآخر فحسب، بل تميل إلى أن تتباين فى اتجاه واحد بعيدا عن الحقائق التى يستهدفون وصفها وقد بلور وودورث (Woodworth) هذا الاختلاف:

"قد يطلب من شاهد فى محكمة أن يبين طول الوقت الذى انقضى بين حدثين تحديدا: صيحة رعب، وطلقة مسدس فقد يقدره أحد الملاحظين بخمس عشرة ثانية، ويقدره آخر بنصف دقيقة، وثالث بدقيقة، ولو أخذنا متوسطا لهذه التقديرات وانتهينا إلى أن الوقت يجب أن يكون نصف دقيقة بالتقريب. هل فى هذاالنوع من التقدير خطأ ثابت؟ قد تدلنا التجربة : أخرج ساعتك أمام جمهور من النظارة وقل: أريد من كل منكم أن يقدر الوقت بين اللحظة التى أقول فيها "ابتدئ" وبين اللحظة التى

أقول فيها "قف" ـ حدد فترة ١٥ ثانية وستجد أن التقديرات ستتراوح بين ١٥ ثانية كحد أدنى وبين دقيقة ونصف دقيقة بمتوسط حوالى ٢٥-٣٠ ثانية. فهناك خطأ ثابت كبير فى اتجاه الزيادة فى تقدير الوقت تحت ظروف معينة. غير الظروف، وبذلك تغير كمية الخطأ الثابت وحتى ربما تغير اتجاهه".

ونرى هذين النوعين من الميل إلى الخطأ فى الحكم على السمات الشخصية؛ فهنا خطأ متغير يظهر فى تشعب الأفكار الى يعتنقها أشخاص مختلفون بخصوص سمة في شخص ما. ونرى فى الناحية الأخرى خطأ ثابتا فى ميل الناس ـ عندما يقدرون أنفسهم ـ إلى المبالغة فى سماتهم المرغوب فيها والتقليل من تلك السمات التى تقلل رغبتهم فى الاتصاف بها. ويتضح الأثر الفعال للحالة النفسية العامة، وللإدراك الخاص السابق فى التفسير من التجارب التى أجريت على سيكولوجية التقرير، فثمة مشهد أو فصل قصير يمثل أمام جماعة من النظارة بحيث يخلق لديهم انطباعا بواقعيته. ثم يكتب كل عضو من الجماعة وصفا للحادث، ويجيب على عدة أسئلة عنه. ويجب أن يستظهر المشهد من قبل حتى يمكن أن تكون هناك معرفة يعتمد عليها للحقائق الفعلية. ويصف وودورث إحدى هذه التجارب التى اشترك هو نفسه فيها ونتج عنها الخطأ الثابت بالفعل. وهذه حقيقة هامة يجب أن تؤخذ دائما فى الاعتبار.

"تآمرت مع طالبين ـ خارج أحد فصول الكلية الذى يضم حوالى ثلاثين طالبا ـ على أن نمثل مشهدا صغيرا أمام الفصل وقطعت محاضرتى قبل الوقت المحدد لأقول إن السيد "أ" (أحد زملائى المتآمرين) قد أعد للفصل تجربة للذاكرة ليجريها عليه. وعندئذ جاء السيد "أ" إلى المكتب ووضعنا بيننا شاشة منخفضة على المكتب ووضعنا خلف الشاشة أشياء متعددة من تحت المكتب ثم قال السيد "أ" "إننا سنحتاج إلى أن نشعل ضوء المكتب الذى يقف خلف شاشتنا، وأدرت المفتاح ولكن لم يظهر ضوء، فذهب السيد "أ" إلى مفتاح النور الذى فى الحائط، ولكن المصباح ظل مطفأ، ووقف كل منا وقد علت وجهه أمارات الحيرة حتى جاء السيد "ب" (المتآمر الآخر) والذى كان يجلس ـ حتى الآن ـ فى الصف الأول وبدأ فمد يده فوق الشاشة وأدار الضاغط فظهر الضوء. وعندما عاد السيد "ب" إلى مكانه ثانيا

دفعت أنا الشاشة من الخلف فسقطت على الأرض كاشفة عن الأشياء التى خلفها، بدا على ملامح وجهينا ــ السيد "أ" وأنا ــ الغيظ والأسى وأشرت إلى أننا لن نستطيع الاستمرار فى التجربة الآن، وبسرعة أزلت الأشياء من فوق المكتب واستأنفت محاضرتى.

وكتب كل مشاهد تقريرا طليقا لهذا المشهد بعد يومين، وأجاب على بعض الأسئلة الخاصة. وسنذكر حقيقة واحدة بدت واضحة : كان أفراد الفصل عمليا غير متفقين على تقرير أن السيد "ب" "كان متعارضا مع التجربة" أفسدها بأن ركل الشاشة، وقال بعض الشهود كيف فعل السيد "ب" ذلك بالضبط وقد كان كبير المقام، وكان هؤلاء يرتدون أثوابا "أروابا" واسعة فى ذلك الوقت، وقد شرح أحد الشهود أن روب السيد "ب" اشتبك مع الشاشة وجذبها إلى أسفل، والحقيقة أن السيد "ب" لم يكن مرتديا "روبا" فى هذا اليوم. ولدينا الآن خطأ ثابت فى كتلة متجانسة الشواهد. ويمكن أن نقول مصدر الخطأ الثابت. فقد بدا السيد "ب" تأكيدا على أنه خارجى معترض رغم حسن ثيابه. وقد فرض هذا الإدراك للحادث نفسه على الشاهد من اللحظة التى قام هو فيها مقعده وارتأى الشهود ما تلا ذلك فى ضوء هذا الإدراك السابق. ويعمل الإدراك ــ الذى يصحبه معه الشاهد أو الذى يثار فيه فى المراحل الأولى للحادث بشكل واسع ــ فى تفسيره لما مثل أمامه".

وعندما يكون كل العملاء أو كل القائمين بالمقابلة موضوعا لنفس التهيؤ العقلى فسيكون هناك خطأ ثابت فى النتائج الصادرة عنها، وعندما يكونون موضوعا لظروف مختلفة بسبب تهيؤات عقلية مختلفة تتضمن النتائج أخطاء متغيرة ضخمة، وبينما كلا الخطأين أمر يخلق المتاعب إلا أن الخطأ الثابت أكثر خطورة.

وثمة شكل من أكثر أشكال التهيؤ الذهنى شيوعا وأكثرها خفاء، ونعنى به التهيؤ الذى يولده الإيحاء المتضمن فى صيغة السؤال كما رأينا من قبل. وقد عرف منذ أمد طويل أن للطريقة التى يوجه بها السؤال تأثيرا حيويا على الصحة الحقيقية للإجابة عليه، وقد عرفت المهن القانونية منذ قرون هذه الحقيقة، وبالتالى فلا تسمح

المحكمة لمحام يختبر شاهداً أن يسأل أسئلة إيحائية (قيادية) لأن صيغتـــها تحمـل إيحاء يقلل بشكل واضح دقة التقرير بين الأطفال، وإلى حد أقل بين الراشدين، أكثر من ذلك تؤكد المحكمة بارتياب اعتراضات المعارضة على الأسئلة التى قد تظـهر بنية يظن أنها ليست تجريبية (بمعنى أنها مظـــهرة للنتيجـة)، مناسـبة (بالنسـبة لمعلومات الشاهد)، ومادية (موزونة أو مهمة).

ويجب أن يكون الموجه المهنى أيضاً متيقظاً؛ فهو يريد أن يساعد شابا فـى أن يتعرف بوضوح ميوله المهنية وتفضيلاته بالنسبة لأنماط مختلفة مـن النشـاط، وأن نواجه بموضوعية تامة الحقائق البارزة المختصة بقدراته وتصوره ولا بد مـن أن تميل الطريقة التي يضع بها القائم بالمقابلة سؤالا ـ والكلمات التى يختارهـا لا تقل أهمية فى ذلك أيضا ـ إلى أن تنقل للعميل ما إذا كان لدى الموجه إدراك سابق أو غرض معين بالنسبة للرغبة أو المناسبة لميدان خاص من الوظائف، فقد يكـون لدى الموجه مثلا نفور شديد من الأمور السياسية أو الوظائف الحكومية ومتحمسـاً بشكل غير عادي للمهن الميكانيكية أو التعليمية .. حينئذ يجب ألا يكون داعية لها.. ويجب أن يتعلم أيضاً كيف يتخلص من هذه المحاباة حتى لا يقع على عاتقـه إثـم اتخاذ العميل لقرار أوحى به القائم بالمقابلة.

وكذلك أمر القائم بالمقابلة المهنية المتأثر وديا بخطابـات التقديـم وبسـلوك المتقدم، ولكنه لا يتأكد من المصلحة المعينة أو نوع الوظيفة التى سـتلائم معظـم ارتياحاته فكذلك القائم بالمقابلة يحتاج إلى مهارة في استخراج المطـامح الحقيقيـة والميول أكثر من أولئك الذين يخمن المتقدم ـ بأية طريقة ـ من أسـلوب القـائم بالمقابلة وتأكيد أنه سيكون أكثر رغبة في أن يضمن له الفرصة المرجوة؛ ومحـور الجريدة بدوره الذى يعمد إلى الحصول على قصة صحيحه ومهمة في نفس الوقـت يجب أن يلاحظ خطواته حتى لا يذكر بيانات وتعبيرات لاتجاه لا يتفق مع الحقـائق ووجهات النظر العقلية للشخص الذى قام بمقابلته.

وقد رأينا أن حدود الفوائد للمقابلة تضعها طبيعة الحقائق المطلوبة، للاستخدامات التى ستوضع فيها النتائج والشخصية والاتجاه والإدراك السابق وقدرات كل من القائم بالمقابلة والعميل كما تضعها أيضا المناهج المستخدمة. ويجب التعرف على الضعف الطبيعى فى عمليات المقابلة والتخلص منه بقدر الإمكان، ولا يمكن أن نواجه أو نجيب على كل مشاكل المقابلة المتعددة فى مجلد واحد كهذا ولذلك فقد اخترنا قليلا من الأسئلة الواضحة الأهمية لتوضع فى رأس القائمة.

ما هى الأغراض التى يثبت فيها ويتيسر لها استخدام المقابلة؟

ما هى الحاجات فى البحث عن الحقائق التى يمكن أن تفيد فيها المقابلة أحسن من غيرها من المناهج الأخرى المتاحة؟

ما هى المساعدات الخاصة التى قام بها كل ميدان من ميادين المقابلة لفهم وضبط المقابلة فى عمومها؟

ما هى مبادئ المقابلة التى يمكن صياغتها؟

ما هى القواعد الخاصة التى يمكن وضعها مثل تلك التى تحكم أسلوب الأسئلة حتى لا تكون غامضة أو مضللة؟

ما هى الأخطاء الشائعة أو مطبات المقابلة؟ وما هى الاحتياطات التى يجب اتخاذها لتجنب ذلك.

كيف يمكن للقائمين بالمقابلة أن يدربوا أحسن تدريب أو يدربوا أنفسهم لكى يناسبوا الأعمال التى سيقومون بها؟

وقد حدد هذا الفصل المشاكل الرئيسية وعرض مصادر الصعوبات من أمثال تلك الفروق المدهشة التى يقابلها المتسائل والمستفسر بالنسبة لنفس الكلمات وتحريف البيانات الناتج عن الاهتمامات الشخصية. وأخطاء الملاحظة والتذكر التى ينحدر إليها أكثر الشهود انتباها؛ ويتغلب القائم بالمقابلة الناجح على هذه الصعوبات

إلى حد ما، فهو يقدر قيمة أغراضه، وتحيزاته يسيطر عليها أثنـــاء تعرفـــه علـــى أغراض الشخص الذى يجرى معه المقابلة. ويميل الإخلاص الصريح من جانبـــه إلى أن يولد ثقة وصراحة. وتعرقل محاولته ــ لأن يكون ذكيا ــ أن يقيـــم وحـــدة الهدف وتكامل الأهداف بين القائم بالمقابلة والعميل، الأمر الذى بدونه تميل المقابلـة لأن تصبح غير ذات جدوى، وعندما يتعرف على غرض شائع فسيحسن تحصيلـــه إذا كان القائم بالمقابلة متمكنا من هذه المبادئ والأساليب الخاصة التى تبلورت مـــن التجربة والبحث ويضع الفصل القادم عددا مـــن المبـــادئ والتوجيـــهات تختـــص بالموضوع العملى البارز لتعلم كيفية المقابلة.

المراجع

1- ALLPORT, G. W., Personality, Chapter XV1. Holt, 1937.

2- BINGHAM,W.V., "Halo, Invalid and Valid" Journal of Applied Psychology, 1939, 23:221-228.

3- BLANKENSHIP, A.B. "The Effect of The Interview Upon the Response in a Public Opinion Poll" Journal of Consulting Psycholgy, 1940, 4 : 134-136.

4- CLEETON, G.U. "Estimating Human Character," Scien-tific Monthly, 1926, 23 : 427 – 431.

5- HOLLINGWORTH, H.L "Vocational Psychology and Character Analysis. "Appelton, Century, 1929.

6- JENKINS, J.G. "The Questionnaire as a Research Instrument," Transactions of The New York Acadamy of Sciences, Series II Vol. 2, No. 5, 1940.

7- LANDIS, C., The Justification of Judgments, "Journal of Personnel Research, 1925, 4 : 7-19.

8- MUSCIO, B., "The influence of the Form of the Question." British Journal of Psychology. 1916.8 : 351-389.

8a- OLDFIELD, R C., The Psychology of the Interview, London, Methuen, 1941.

9- PATERSON, D. G., Physique and Intellect." – Appelton – Century. 1930.

10- POFFENDENBERGER, A T., "Applied Psychology, Its

Principles and Methods", Chapter XV, "The Role of Judgement In Vocational Psyhchology." And Chapter XXIV "Psychology and The Law: The Determination of Guilt:" Appelton -- Century, 1927.

11- RICE, S.A., "Stereotypes," Journal of Personnel Research, 1926, 5: 267-276.

12- RICE S, A., " Contagious Bias in the Interview : A Methodological Note" American Journal of Sociology, 1929, 35:420-423.

13- STRONG, E.K. JR; "Psychology of Selling and Advertising," Chapter XXVI "Starting the Interview" MC Graw-Hill, 1925.

14- SYMONDS, P. M. Diagnosing Personality and Conduct, Chapter III. Appelton – Century, 1931.

15- THORNDIKE, E. L., "Constant Error in Psychological Ratings," Journal of Applied Psychology, 1920, 4:25-29.

16- VAN KLEECK, MARY, "The Interview as a Method of Research," Bulletin of the Tylor Society 1926,11: 268-274.

17- VITELES, MORRIS S., Industerial Psychology. Chapter: "The Interview and Allied Techniques". Norton, 1932.

18- WOO DWORTH, R. S., "Psychological Experience with the Interview" Journal of Personnel Research, 1925, 4: 162-165.

الفصل الثانى

تعلم المقابلة

إن الكفاية للمقابلة أمر يمكن اكتسابه، فهى لا تقوم على قدرة عامة بذاتها، بل على طائفة من العادات والمهارات والوسائل الفنية، ولا يتحقق بعض هذه القدرات بالطبع ـ إلا عقب فترة من المحاولة والخطأ، ولكن الكفاية المتميزة فيها لا تكتسب إلا بالانتباه الواعى لتفاصيل المنهج. فالمقابلة فن وليست علماً بالمعنى الدقيق.. وثمة مجال دائما للأداء الفردى والمبادأة.. وليس المقابل الماهر مقيداً ـ دائما ـ بقواعد وحدود.. وإن كانت دراسة القوانين العامة والتوجيهات الخاصة أمراً يساعد المبتدئين ـ عادة ـ على تحاشى الأخطاء وتركيز الجهد والانتباه للمشاكل الأساسية والتوصل إلى الحقيقة.

ويستعرض هذا الفصل بعض الاعتبارات العامة التى تفيد فى التوجيه الصحيح، وفى السيطرة على المقابلات، لتساعد المبتدئين بوجه خاص، ولتذكر المقابل المتمرس ـ أيضا ـ بأن ينظر دائما إلى مناهجه بعين النقد.

وتلخص التوجيهات التى وضحت خطوطها العريضة هنا كثيرا من الدراسات، وتظهر اتفاقاً بين الخبرات لا يبعد كثيراً عن الإجماع. وقد آثرنا أن نستخدم فى مثل هذه الحالات بيانات إيجابية لا تنوء تحت ثقل الأسباب والأدلة، وبالتالى فإن القائم بالمقابلة المتمرس سيجد نفسه يتساءل ـ مرة وأخرى ـ بشأن ما يجب عليه عمله. وتتطلب هذه النقطة التى تختلف فيها الآراء تجريبا أو دراسة أبعد.

ومن الواضح أن طبيعة المقابلة تختلف حسب الغرض والاستخدام الذى تجرى من أجله، وبينما تتعدد هذه الاستخدامات وتتنوع تنوعا واسعاً فإن بوسع التحليل أن يهبط بها إلى ثلاثة أنواع أساسية: استنتاج الحقائق، الاطلاع، الحفز.

وبعبارة أخرى فأنت تقوم بمقابلة شخص ما: إما لكى تعرف منه شيئاً، أو

لتخبره بشيء، أو لتؤثر فى مشاعره وسلوكه. ويسبق أحد هذه الأغراض ليسود المقابلة، ولكن ليس إلى الحد الذى يستبعد فيه الغرضين الآخرين. فإذا كان الغرض الأساسى هو الحصول على معلومات مثلا فغالباً ما يعمد القائم بالمقابلة إلى أن يدفع العميل ليتعاون معه لإظهار الحقائق، وعندما يكون الحفز (Motivating) هو الغرض الواضح ـ كما فى البيع والتنظيم ـ يحصل القائم بالمقابلة أثناء الحديث على حقائق ضرورية معينة قبل أن يحاول التأثير فى العميل، مقدماً له معلومات فى نفس الوقت . بيد أن غرضاً أو آخر من هذه الأغراض الرئيسية الثلاثة يقف فى القمة فى أية مقابلة خاصة، وبذلك يفرق بينها وبين الأنماط الأخرى. ويتعرض منهجنا الحالى للمقابلات التى غرضها الحصول على حقائق معينة. وفى البحث عن الحقائق صعوبة رئيسية كبرى هى أن العوامل العديدة والظروف التى تؤثر فى النتائج لا يسهل التعرف عليها أو ضبطها. ومن أهم هذه العوامل الشخصيتان المتفاعلتان من جانب القائم بالمقابلة والعميل، وكلاهما قد يعرض مشكلتين رئيسيتين؛ فقد لا يرغب العميل فى أن يظهر الحقائق المقصودة أو حتى قد يرغب فى أن يفشيها، وقد يقف ـ عاجزاً ـ دون هذا الفعل لافتقاده الفهم الواضح للمطلوب، أو لعدم قدرته على أن ينقل بدقة وصياغة كاملة المعلومات التى يريد الإدلاء بها. ومن الناحية الأخرى قد يكون القائم بالمقابلة متعصباً ولا يريد أن يصل إلى الحقائق الفعلية. وقد لا يكون واسع الأفق بصورة كافية ليصل إلى الحقيقة، وقد لا يكون قادراً على الإدراك والتقرير الدقيق للحقائق التى يحاول العميل أن ينقلها. وأحد أهداف هذا الفصل هو أن يعاون على فهم وضبط بعض هذه العوامل المتشابكة.

وفى حين أن المقابلة تستخدم فى كل أرجاء العالم لمعرفة المعلومات إلا أنه من الشائع أن تولى أساليبها اهتماماً ضئيلا. وقد برهن الزعم القائل بأن المعلومات يمكن أن يدلى بها بسهولة على أنه زعم خادع فى الفصول الدراسية. وهو مساو للمتاعب وبذل الجهد لنقل المعلومات أثناء المقابلة الشخصية، فكل ما يستطيع من يريد الإدلاء بالمعلومات أن يعلمه هو أن ينبه الطرف الآخر بالوسائل التى يأمل أن تتأدى به إلى الخبرات والأفكار المماثلة فى المعنى لما هو لديه. وقد يساء تفسير

كلمات الحديث؛ فالملاحظ الذى يناول عاملا ماسورة نحاسية طولها ست أقدام، ويأمره بأن "يقطع قدماً منها" فيقطع العامل قطعة طولها قدم تماماً، ثم يوبخ بعد ذلك لأن القطعة الباقية كانت تقل بمقدار ٣/١٦ من البوصة عن الخمس الأقدام ولو أخذنا بحرفية ما حدث نقول إن العامل قد قطع أكثر من قدم، أى قطع ١٢ بوصة بالإضافة إلى عرض أداة القطع التى استخدمها، ولكن أنى له أن يعرف أن المطلوب حقيقة لم يكن القطعة التى طولها قدم؟ وكثير من أمثال هذه المقابلات اليومية للأخبار يمكن تحسينها. وتوجد مناقشات مسهبة فى الكتب التعليمية لأكثر مواقف التدريس رسمية، والعوامل الرئيسية فى مقابلات الحفز كما فى البحث عن الحقائق هى شخصيتا الشريكين، وتستمد الدوافع التى تحكم سلوك العميل أصولها من شخصيته. ومهمة القائم بالمقابلة أن يربط هدفه الخاص بدوافع العميل حتى تكون النتائج المطلوبة متطابقة. ثم يستتبع ذلك التعاون التام بينهما. وكل العوامل التى تؤثر فى استجابات شخصية لأخرى، والتى تؤثر فى التفاعلات الداخلية، متضمنة فى المقابلة التوجيهية كما فى مقابلة البحث عن الحقائق وقد عولجت مقابلة الحفز بإسهاب فى الأجزاء التى كرست لأحد أنواعها الشائعة؛ وهى مقابلات البائعين.

وهناك بعض المبادئ العامة والأساليب التى تستخدم فى كل المقابلات، وواضح أن القواعد والتوجيهات يجب أن تكون خاضعة لغرض المقابلة. وسنلخص أولا فى سلاسل من بيانات قصيرة تحذيرات وتنبيهات، تعتبر النقاط الرئيسية المناسبة لتدريب كل القائمين بالمقابلة . وسنتبعها باقتراحات موجهة بنوع خاص لمقابلة البحث عن الحقائق. وفى الفصل الثالث سنعرض ملخصاً لتوجيهات إضافية لمقابلة الطلاب، وأضيفت سلاسل أخرى للتوجيه الاكلينيكى فى الفصل الثانى عشر.

وسنشرع الآن فى ذكر النقاط التى يحسن بالقائم بالمقابلة أن يضعها نصب عينيه حتى يزداد مهارة فى عمله. وإذا كان بعضها لم ينل حظه من الوضوح، فسنعود إليه فى فصول تالية.

توجيهات عامة للمبتدئين

الإعداد للمقابلة :

١- قرر ما تريد أن تحصل عليه بالضبط: حدد موضوعك. وضح في ذهنك ـ بالاستعانة بنقاط مكتوبة إذا كان ذلك ضرورياً ـ الغرض الحقيقي الذي تجرى له المقابلة، ذاكراً أيضاً الخطوات التمهيدية والاستخدامات المباشرة التي يمكن أن تجدى فيها، ما هي الحقائق التي يجب الحصول عليها؟ ما هي المعلومات التي أدلي بها؟ ما هي الاتجاهات التي تريد تكوينها؟ أو ما هي الأحداث التي تريد الحفز لأدائها؟

٢- اعرف عميلك: حصل على معلومات عن الشخص قبل المقابلة الرسمية ما امكن ذلك بالاستعلام من المعارف، بمعرفة ارتباطاته واهتماماته أو بالرجوع إلى المعلومات المذكورة عنه في ملفاتك.

٣- حدد مواعيدك : بتحديد المواعيد سلفاً سيتوافر الوقت وذلك لرؤية العميل فور حضوره وللتقصير من الإيضاحات الأولية. وأنت تعرف أيضاً أن الساعة كافية له.

٤- هيّئ الخلوة : إنه لأكثر صعوبة أن تضمن الثقة والتعاون في حالة اثنين أو أكثر من العملاء عنه في حالة الواحد: ويمكن شرح غرض المقابلة بنجاح لمجموعة ولكن عند تلقى استجابات من مجموعة فإن فرداً أو فردين عادة هما اللذان يتكلمان وعندما يحضر مقابلة أكثر من اثنين فستكون هناك علاقات أكثر للملاحظة وتوافقات ألطف للعمل بين الشخصيات ويرتفع الإحساس بالنفس، وقد يحد الحذر المتولد والكف صراحة البيانات بشكل خطير ورغم عدم حتمية ذلك فإن الخلوة مرغوب فيها.

٥- تدرب على أن تضع نفسك مكان عميلك : ضع نفسك في مكان الشخص الآخر وأنت تخطط لإجراء مقابلتك، تخيل ما سيفكر فيه عنك، عن منهجك، عن مفرداتك، عن مشكلتك، واتخذ نفس الاتجاه بين الحين والحين في أثناء حديثك. فبعض القائمين بالمقابلة الحاضرى البديهة وذوى المشاركة الحاضرة

ينتحلون هذا الاتجاه النفسى نحو مثل هذا الموقف الاجتماعى. ويحتاج آخرون إلى أن يحصلوه بالتفكير الكثير والمران. وبدونه لا بد من حدوث سوء الفهم.

٦- افحص تحيزاتك الخاصة واستبعدها: يندر التحقق الكامل من المدى - قل أو كثر - الذى نحمله جميعاً من إطار معين من المعتقدات والآراء ووجهات النظر، أو الإداراكات السابقة فلدى كل فرد بعض التحيزات سواء كان واعياً لها أم غير واع، ويندر أن يحصل سعة الأفق اللازمة لبحث الحقائق بدون مجهود واع نحو استكشاف وإقصاء الإدراكات السابقة الخاصة والتعميمات الجامدة التى تشوه أو تحرف الحقيقة كما تنبثق أثناء المقابلة.

إجراء المقابلة

٧- اكتسب واستوجب ثقة العميل: الثقة المتبادلة هى العلاقة المثلى الوحيدة لنجاح المقابلة. وعلى الأقل فثقة الشخص المقابل يجب أن تكتسب، وأسهل الطرق لذلك وأكثرها ضماناً هى أن تريه دليلا على الثقة غير المتكلفة فيه والاهتمام به. ويشبه إقامة الثقة المتبادلة تشييد الصداقة، ومن هنا - فبقدر ما يسمح الوقت - يعاونك فن صناعة الأصدقاء على النجاح فى المقابلة.

٨- عليك بإقامة ارتباطات سارة : الأساس الأول لكسب الأصدقاء هو الارتباط بمناسبات سعيدة، فلا يحاول فرد أن يتعارف إلى شخص، أو يقوم بمقابلته عندما يكون غاضباً أو مهتاجاً أو متعباً. ومن الناحية الأخرى فإن الزمالة الخفيفة معه عندما يكون سعيداً تقيم ارتباطاً ساراً معك فى ذهنه وتولد اتجاهاً وديا نحوك.

٩- قدم لعميلك خدمة فعلية: شجع الاتجاه الودى: أى أن تساعد شخصاً فى اجتياز مشكلة، وأن تعطف عليه وأن تمده بشىء يحتاج إليه. وهذه الأمور الثلاثة لا ينساها القائد السياسى الناجح، فلها وزنها فى عمل القائم بالمقابلة وهو لا يترك فرصة ليعاون فى غير تكلف الشخص الذى يحتاج إلى أن يكسب تعاونه.

١٠- ساعد العميل على أن يستشعر الراحة والاستعداد للكلام: كن أنت منبسطاً واجعل ذلك بارزاً. أتح للعميل وقتاً ليتعود على الظروف المحيطة وأن يحصل على بعض الراحة. اهدف إلى إشعاره أنه متكافئ معك يستطيع أن يتبادل معك الأفكار والآراء. أبدأ بموضوعات سارة. يحسن غالباً ـ عندما يكون الموضوع الذى سيبحث يميل إلى استثارة ارتباطات غير سارة واتجاهات انفعالية ـ أن تتكلم أولا عن مصادفات سارة وإن لم تكن مختصة بالموضوع. افتتح المقابلة بأن تقول شيئاً له أهمية حقيقية لدى العميل ثم دعه يتكلم. أدل له أنت بشيء من عندك إذا توقعت شيئاً منه.

يجب أن تنبه بياناتك أفكاره وكلما كان أكثر انجذاباً ازداد ميله إلى أن يبين اتجاهاته الأساسية.

وعندما يبدأ فى الكلام انتبه جيداً فلا بد ستجد نقاطاً هامة تختص بموضوعك. لا تبد كأنك تسيطر على الموقف ولا تحمل حتى إيحاء بالاتجاه النموذجي. قدم أسئلتك فى نفس الوقت فى صورة تنبئ بأهميتها.

اسأل بعض الأسئلة التى تمكن العميل من أن يظهر اعتزازه بمعلوماته، فكل إنسان يميل إلى أن يعترف بقيمته.

اعتقد دائماً أن العميل يريد مخلصاً أن يتحقق من الغرض المتصل بالمقابلة وأنه سيربط الحقائق بأحسن ما يستطيع.

١١- أنصت: إن فن الاستماع صعب بالنسبة لبعض الأشخاص. أعط العميل فرصة حتى وإن خرج عن الموضوع ، استمع. كن متيقظاً، واعمل على أن تتقصى الأفكار التى قد تحمل شيئاً طفيفا لموضوعك أو التى يمكنك أن تستخدمها فى إعادته إلى النقطة الهامة دون أن تبدو سمحاً أو جافاً. شجعه على الكلام.

١٢- أتح له الوقت الكافى : لا تحاول أن تتمم مقابلة بضغطها فى فترة بسيطة من الزمن، فستكون هناك فرص عندما لا يكون الوقت متاحاً ومقابلة قصيرة أحسن من لا شيء على الإطلاق، ولكن ـ إذا كان ممكناً ـ استخدم مثل هذه

الفترة البسيطة لتحصل على تعارف حسن، وأعد المقابلة الرئيسية فيما بعد؛ فالمقابلة المرضية تتطلب وقتاً ويجب أولا أن يجد العميل وقتاً ليكيف تهيئه العقلي مع الموقف وبعدئذ يجب أن يكون هنالك وقت لعمليات التداعي لاستحضار الأفكار واستعادة الخبرات إلى الذهن عندما يتولد وجه جديد للموضوع. وإذا ما بدأ سؤال ما، غريباً أو غير عادى فالوقت لازم لفهم معناه، وفي مثل هذه الفترة تميل الإجابات إلى أن تكون المقابلة قد انتقلت إلى وجه آخر بيد أنه إذا كانت المحادثة متسرعة فسوف لا تكون هنالك فرصة لهذه التقريرات والتعقيبات التي غالباً ما تكون قيمة وباختصار كيِّف المقابلة مع نشاط العميل العقلي وسرعته.

١٣- لا تتباطأ: إن التضييع غير اللازم للوقت ليس في مصلحة العميل، انطلق فوراً إلى الموضوع بالسرعة التي يستطيع هو أن يتبعك فيها فليست المقابلة زيارة اجتماعية.

١٤- اضبط المقابلة : دون ما سيطرة لا تسمح للعميل أن يجمح بالمقابلة ـ اجعله بحصافة ـ واعياً بالغرض المحدد الذى يجب الحصول عليه في الوقت المحدد.

١٥- ارقب فى نهاية المقابلة المعلومات الإضافية أو الأخبار التى تكمن في ملاحظات العميل العرضية : كن متيقظاً بوجه خاص لأن تلتقط التعبيرات العرضية التى قد تقال بعد أن تكون المقابلة قد انتهت صورياً؛ فبعد أن يزول التوتر ويكون هو بعيداً عن الرقابة يهفو أحياناً إلى أشياء تفسيرية إلى حد بعيد، أشياء قد يكون رغب في أن يقولها قبل ذلك ولكنها بدت له غير متعلقة بالموضوع أو أتفه من أن تذكر. تذكر أن المقابلة لم تنته حتى بعد أن تكون قد سألت كل أسئلتك ومددت يدك لتقول له : إلى اللقاء.

المقابلة للبحث عن الحقائق

متى تقرر استخدام المقابلة؟

١٦- استخدام المقابلات بفطنة : حدد ـ قبل أن تعتمد على المقابلات ـ ما إذا كان متاحا لك استخدام مناهج أو مصادر للمعلومات أكثر ثباتاً. فعندما يمكن

الحصول على إجابات الأسئلة من التقارير أو الوثائق أو بملاحظة المواقف فإن هذه الإجابات ستكون أكبر ثباتاً وعادة ما يكون تحصيلها أكثر اقتصاداً مما لو حصلت عليها بالمقابلة.

١٧- تأكد من أن مشكلتك هامة: يركز القائمون بالمقابلة الناجحون حول القيم المحيطة بالمشكلات التى يمكن أن تكون لها دلالة معقولة للعملاء إذا كانت مشكلتك لا تقيم بوضوح المحك الذى يكشف مباشرة اهتمام العميل، فادرسه جيداً قبل أن تقرر استخدام طريقة المقابلة فى بحثه ولا يميل الناس إلى أن ينفقوا وقتاً فى الإجابات التى تتأدى بهم إلى التفكير فى القائم بالمقابلة كشخص جامد، غير منتج، أو إنسان نظرى ليس عملياً.

١٨- استخدام المقابلة في اكتساب مدخل للمعلومات الموضوعية : غالباً ما تكون المقابلة مفيدة في الحصول على المهديات إلى مصادر موثوق بها للمعلومات مثل المعلومات الاحصائية، التقارير التاريخية، الوثائق الشخصية.

١٩- استخدم المقابلات للحصول على فرص للملاحظة : تقدم المقابلة موقفا ممتازا لملاحظة العميل من حيث : المظهر، السلوك وأعراض نماذج العادات لديه كما هو فى مقابلات التوجيه والتوظف.

٢٠- استخدم المقابلات لتحديد الحقائق التى تختلف بين أشخاص معينين فى المواقف الخاصة: استخدم منهج المقابلة بنجاح للحصول على معلومات عن الأجور الحقيقية للعمال والمبلغ المدفوع لكل ونفقات المعيشة الأخرى. ومن هذا النوع أيضا معلومات عن تعداد السكان.

٢١- استخدم المقابلات لتحديد الآراء والاتجاهات أو الميول الاعتقادية: تكون المقابلة أكثر جدوى للبحث عن الحقائق عندما تكون الإجابة المطلوبة هى أسلوب أو اتجاه الأفكار أو النسبة المئوية للأفراد الذين يعتنقون أنواعا من الاتجاهات أو العقائد. وللمقابلة اتصال دقيق بآراء العمال المتصلة بسياسة العمل، مثل منح الوظائف وقد كشفت بثبات معقول التوزيع النسبى لآراء العمال الخاصة بتقويم الإضراب، والاتجاهات نحو الإذعان والخضوع والحكم

على عدل المكاتب البوليسية بالنسبة للمضربين. والمعلومات الموضوعية أصعب تحصيلا بالرجوع إلى مثل هذه الأسئلة. والمقابلة هنا هى أحسن المناهج التى يمكن إجراؤها لاكتشاف الحقائق.

٢٢- تجنب استخدام المقابلة فى تنسيق معلومات غير ذات قيمة مؤكدة: لا تجدى المقابلة فى اسئلة الحقائق التى لا يستطيع فرد أو مجموعة من الأفراد أن يجيب عليها بأحسن ما يجيب به عليها شخص آخر. وليس الخليط من مجرد الأفكار أو من الإجابات غير الصحيحة فى أمر الحقائق ـ أكثر ثباتا بالضرورة من إجابة عميل واحد، أو تخمين الباحث نفسه.

٢٣- تجنب استخدام المقابلة للحصول على معلومات عامة أو حقائق شائعة: المقابلة أقل ثباتا وفائدة فى تأكيد الحقائق التى يحتمل ـ إلى حد كبير ـ أن تكون معروفة وموضوحة لأولئك الذين ليس لديهم سبب خاص أو حافظ للمعرفة أو التذكر فمثلا: يجب أن تستخدم البيانات الشفهية التى تتم فى المقابلة بحرص خاص فى تحديد التواريخ أو نسبة الأفراد المرتبطين بنشاط معين أو أية حقائق عددية مماثلة. فلا ينبغى أن يعتمد فى مثل هذه الأمور على تلك الوسائل إذا كانت هنالك وثائق مكتوبة، أو مضابط جلسات، أو أية مصادر أو معلومات موضوعية أخرى.

الإعداد لمقابلة كشف الحقائق

٢٤- قم بصياغة مشكلتك: ما دمت قد حددت مشكلتك وتيقنت أنها من ذلك النوع الذى تجدى المقابلات فى إمكان حله، نظمها ـ إذن ـ فى ذهنك مع منهج المقابلة. اسأل نفسك عن المعلومات التى تريد أن تحصلها بالضبط، وهذا لا يعنى أنك مجبر على تحديد أسئلة لتسألها بطريقة معينة ولكن يعنى أن تكون لديك أسئلة عامة واضحة فى ذهنك بشكل منظم حتى تستطيع ـ عندما يدلى عميلك بالإجابات أو تحين الفرصة لتوجه المحادثة نحو الإجابة ـ أن تتعرف عليها مباشرة وتصنفها تحت العنوان المناسب فى تخطيطك.

٢٥- جهز جدولا أو قائمة بالأسئلة : إذا ما أعددت قائمة مثالية للأسئلة قبل أن تبدأ

فسوف لا تنزلق مقابلتك إلى أسئلة معينة سبق تحديدها، ويقوم التعميم الجامد بدور واضح فيها، وحتى إذا لم يحدث هذا، فستساعدك على أن تحصر تفكيرك فى أنواع الأسئلة والموضوعات الصحيحة فى الحادثة غير الرسمية ولهذه القوائم نوعان:

أولاً : الأسئلة العامة التى تأمل أن تستطيع الإجابة عنها عقب المقابلة بمعنى أنها خطوط عريضة لصيغ أسئلة المعلومات التى تريد أن تحصل عليها.

ثانياً : قائمة من الأسئلة النوعية التى تبدو لك مناسبة ومن الممكن توجيهها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو عرضية.

٢٦- اعرف ميدانك : تساعدك القراءة فى موضوع البحث على صياغة الأسئلة الهامة للاستفسار. وتساعدك معرفة ما كتب عن الموضوع على أن تناقشه بتمكن.

٢٧- اهتم بخطابات التوصية والمستندات : فمن المستحسن عندما تقوم بمقابلة عمال فى مصنع أن يكون لديك بينة الإذن من المدير أو أية سلطة أخرى. وقبل إجراء مقابلة أعضاء فى اتحاد معين أو توجيه أسئلة ذات دلالة لتنظيمه قابل قادة هذا التنظيم . فذلك أعدل للموظفين أصحاب السلطة وللأعضاء وللتنظيم ككل متكامل. فخطاب أو بطاقة من شخص مسئول يؤمن ما يستمع إليه ويختصر الوقت الذى تمضيه فى شرح ما تريد، فلديك سبب مشروع لاستقصاء معلوماتك.

٢٨- اختر عملاءك بعناية : يجب أن تختار للمقابلة هؤلاء الذين تعتقد أنهم ـ حسب مراكزهم ـ أقدر الناس على الإدلاء بالمعلومات التى تنشدها، وكثيراً ما يتحدث الخبراء فى موضوع واحد عن موضوعات أخرى لا يعرفون عنها إلا قليلاً، ولكن الفصاحة ليست محكا للمهارة، وليست الشهرة مسوغا للمعرفة فى شتى الميادين. ويحاول كثير من الناس أن يفضوا بمعلومات حتى ولو كانت بعيدة عن متناولهم. فكل فرد يتلقى توجيها خاطئاً من شخص ما، سيتردد فى أن يعترف بجهله، ويفضل أن يدلى بمعلومات لا يملك الحكم بصحتها، وعليك

- إذن – أن تتيقظ لأدلة ما يقال. وكن حريصاً فى اختيار الأفراد الذين سيقابلون، فهنا يكمن خطأ هام من الأخطاء التى يمكن تحاشيها.

٢٩- اضمن عدداً وافياً من العملاء يزدد ثبات المعلومات المتحصلة - فوق الحدود المعينة – بزيادة عدد الأفراد الذين يقابلون. فكلما قل العدد ازداد الثبات بإضافة أفراد آخرين. ويعتمد عدد المقابلات اللازمة على تعدد المعلومات المطلوبة وكلما اختلف العملاء فى بياناتهم دعت الضرروة إلى مقابلة عدد أكبر من الأشخاص، وعلى العموم ففى البحث عن حقائق موقف معين حصر أو تهيئة ظروف فيما يختص بمشكلة علاقات صناعية تختلف فيها وجهات النظر بشكل واسع مثلاً. فى هذه الحالة، يلزم ما لا يقل عن ثلاثين شخصاً ليشيروا بوضوح إلى ميل الاتجاهات. فى حين يلزم ما بين ثمانى ومائة شخص ليعطوا صورة واضحة إلى درجة عالية من الثبات وقد يساعد تقدير العدد اللازم للثبات الباحث على أن يقرر إذا كانت المقابلات ممكنة الإجراء لبحث الحقائق بالنسبة لمشكلة خاصة.

٣٠- اختر عينة من المجموعة الكلية : لكى تعرف صورة حقيقية للاتجاهات أو الآراء فى مجموعة كبيرة يجب أن تمثل بالنسب كل أقسام الجماعة أو تكويناتها الداخلية. فإن لم يعمل على تحديد مثل هذا التمثيل أو التوزيع الطبقى فإن ظروف مختلفة وعوامل غير معروفة قد تسبب فى أن يحصل القائمون بالمقابلة على صورة مشوهة للحقائق.

مقابلات كشف الحقائق

٣١- لا تسأل أسئلة مباشرة حتى تجد العميل مستعداً لذكر الحقائق المطلوبة والإدلاء بها بدقة: فالمقابلة المثالية هى تلك التى تجد فيها الشخص القادرعلى أن يدلى بالمعلومات المطلوبة والتى نجحت فى أن تنقل إليه الاهتمام فى الإدلاء بالمعلومات قدر الاهتمام القائم لديك فى الحصول عليها، وعندئذ تستطيع أن تجد منه تعاوناً فى تقديم إجابات دقيقة عن أسئلة محددة مباشرة. ولكن الأسئلة المباشرة قد تكف من حريته وتقيد من وصفه السردى الطليق المعلومات التى يريد أن يدلى بها. وعلى العموم فإن البيانات التى يذكرها

تلقائياً تكون أكثر دقة. ومن الأفضل في كثير من الحالات أن تشجعه على الكلام - ولا يعنيك - كثيراً - أن يبدو حديثه غير وثيق الارتباط بما يريد - فستتبثق عندئذ كثير من المعلومات المطلوبة دون الالتجاء إلى الأسئلة الشخصية المباشرة التى تسبب أحيانا استياء أو سوء فهم. وتستطيع أن تقود المناقشة ببيانات تفسيرية من عندك، وعلاوة على ذلك - فإذا وجدت ضرورة لأن تسأل أسئلة كى تحصل على معلومات معينة، فقدمها بطريقة تجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول.

٣٢- دع العميل يذكر قصته، ثم ساعده على أن يضيف إليها: رغم أن التقرير الوصفى المرسل أقل اكتمالا فإنه أكثر دقة من القائمة المركزة. وبعد أن تكون الفرصة قد أتيحت للعميل ليدلى بقصته الرئيسية غير مقاطع بالأسئلة — تستطيع آمناً أن تساعده - بتوجيه الأسئلة - على أن يكمل الأجزاء الناقصة منها.

٣٣- أسأل أولا الأسئلة التى يحتمل ألا تفرض إجابتها والتى يحتمل ألا تستثير فى عميلك موقفاً سلبياً: ابدأ بالأسئلة التى يستطيع العميل أن يجب عنها ويود ذلك، ومن هنا ترسى أساس تكوين عادة واتجاه نحو التعاون. وبعدئذ جازف بالأسئلة التى يحتمل أن تستثير استياءه كملجأ أخير بعد أن تفشل الأسئلة السابقة فى التطوع للإدلاء بالمعلومات.

٣٤- لا توجه أكثر من سؤال فى وقت واحد : لا تربك مجرى المقابلة بأن توجه سؤالين أو ثلاثة أسئلة مختلفة فى وقت واحد. فحتى لو أنه يستطيع أن يفكر فى كل سؤال منفصلا ويجيب عليه، فسوف لا يكون قادراً على أن ينظم بياناته بحيث تستطيع أن تستخرج منها الإجابات التى تريدها.

٣٥- استمر فى الموضوع لا يستطيع الناس عادة أن يتجهوا مباشرة إلى النقطة الهامة. وعند الضرورة اسأل أو قدم اقتراحا يؤدى إلى العودة إلى موضوع المقابلة العام. كون سلفاً بعض الأسئلة أو الملاحظات التى يمكن استخدامها لهذا الهدف، فتكرار إعادة شرح موضوع الاستفسار الرئيسى بصياغة مختلفة

يفيد فى تحقيقه.

٣٦- كن قويماً وواضحا أكثر منك داهية ماهرا : لا تحاول أن تتخذ أساليب تتسم بالمكر والدهاء، فالرجل الذى تستحق معلوماته السعى للحصول عليها قلما تخدعه هذه الأساليب، والقائم بالمقابلة ـ هو وحده ـ الذى ستعود عليه نتيجة خداعه، فعندما تميل إلى استخدام هذه الأساليب، تجعل من الصعب افتراض حسن النية فى الشخص الذى تسأله، وأن تحصل منه ـ من ثم ـ على ما تريد، ثم إنك لو حاولت غشه وخداعه، فسيصبح عسيرا عليك أن تميز ـ فيما يقول ـ بين الحقيقة والأكذوبة، وسيصعب عليك أيضاً أن تظل مخلصا للدقة فيما تقرر.

٣٧- تجنب أن تأخذ دور المدرس: لا يستسيغ كثير من الناس أن يقف منهم شخص غريب عنهم ـ غالباً ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص ـ موقف المعلم والمرشد. دع العميل يكون هو المدرس، ولا تحاول أنت أن تسوق إليه خطباً ومواعظ تبغى بها منفعته، ولكن دعه ينتقد أو يهذب كل ما يريد. والفرصة الوحيدة لأن تختلف عنه فيما يقول تحدث حين تميل به إلى تقرير آرائه أو التفريج عن مشاعره.

٣٨- ابذل جهدك فى صياغة الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم: تحصل فى بعض الأحيان على معلومات خاطئة أو تعوزها الدقة، وذلك لمجرد أن السؤال لم يفهم كما توقعت له... لذلك افحص أسلوبك نقديا، وحاول ـ ما أمكنك ـ أن تجنبه الغموض.

٣٩- تجنب أن تضمن أسئلتك الإجابة عليها: على القائم بالمقابلة ـ إذا شاء أن يحصل على إجابات دقيقة غير مغرضة ـ أن يتجنب الأسئلة القيادية.. فالسؤال القيادى يشير إلى إجابة ما، قد لا تكون هى الصحيحة، فسؤال مثل : "هل تفضل أن تزيد كسبك إذا عملت بنظام القطعة أم تعمل بمعدل الانتاج اليومى؟." هذا السؤال لا يتضمن ـ فقط ـ أن العامل سيفضل نظام العمل بالقطعة ويوحى بأن كسبه ـ منها ـ سيزيد، وليس فى هذين شئ مؤكد فإذا شاء العميل أن يرضى القائم بالمقابلة فيستقبل إيحاءه ببساطة، وإذا لم يكن مهتما فسيوافق حتى ينهى المقابلة فى أسرع وقت، وثمة مثال: أن أداة التعريف "الـ"

فى سؤال مثل :"هل رأيت البناء المنهار؟.." تتضمن إيحاء قوياً بأن هناك بناء معيناً منهاراً يتناوله السؤال. وهذا غير الحالة فى السؤال إذا استخدمت فيه أداة نكرة :"هل رأيت بناء منهاراً؟".. فهنا لا يوحى السؤال بوجود بناء معين، ويقل - إذن - احتمال الإيحاء.

٤٠- إذا قمت - أنت - بتقديم إجابات اختيارية، فضعها بحيث تكون إحداها مرغوبة من جانب العميل.. إذا لم يستجب العميل للانطلاق الحر فى المقابلة، فإنك غالبا ما تجرب تقديم إجابتين لسؤالك ليختار أصدقهما للتعبير عن رأيه، وبالرغم من أن كلتيهما قد لا تعبران - بدقة عن الحقيقة، إلا أنه قد يتقبل إحداهما - إما لأنه لا يعرف الأقراب إليه، وإما لأنه - بذلك - يتحاشى أسئلة أبعد مدى.. فميكانيكى السيارات إلى سئل عما إذا كان "ميكانيكيا أم لا يزال مبتدئا فقد يجيبك بأنه ميكانيكى، فى حين أنه لو سئل - ببساطة - عن مهنته، فقد يميل إلى القول الأقرب إلى الصحة، فيقول بأنه "يرمم السيارات" مثلا.. وبالتالى إذا أنت وضعت إجابتين فراع أن تكون إحداهما مرغوبة من جانب العميل. وحاذر أن تضمن سؤالك الإجابة الصحيحة، فواضح أن من يرتدى ملابس ملطخة بالزيت لن يكون نجاراً ولا ملصقاً لإعلانات - فقط حاذر أن تذكر- أنت - الإجابة الصحيحة، دعها تنطلق من العميل.

٤١- ساعد العميل على أن يتيقن من تحمله لمسئولية الحقائق التى يدلى بها : فقد يجدى هذا الاتجاه فى التوصل إلى معلومات أكثر دقة وصدقاً.

٤٢- تجنب السفاهة: إذا وجدت من الضرورى أن تسأل أسئلة قد تسبب تحفظ العميل أو تملصه من الإجابة فقده إلى الكلام عن شئ متصل به كثيرا أو قليلا ثم اقحم سؤالك كمستمع يهتم بما يقول دون تأمين على دلالته الخاصة. وإذا ثبت بالتجربة أن أحد أسئلتك الضرورية يسبب غالبًا استياء العميل، فيجب أن تفكر فى طريقة غير مباشرة للحصول على المعلومات المتعلقة به. ومثال ذلك حقيقة سن المرأة ولكى تتفادى رفض الإجابة فقد يكون من الضرورى أن

تسأل سلسلة من الأسئلة تستطيع أن تجد فيها نقطة تفسيرية للمحادثة بـدلا مـن أن تسأل سؤالا واحداً لا يعني بالنسبة لعميلك سوى مجافاتك الذوق السليم.

٤٣- احتفظ بالأسئلة الهامة في ذهنك حتى تحصل على المعلومات الكافية عن كل، ولكن استبعد السؤال بمجرد أن تحصل على إجابة له حتى تستطيع أن تركـز على السؤال التـالي عليـه: إنـك تكتسـب مـيزتين إذا اسـتبعدت ـ مـن ذهنـك ـ السؤال الذي أجاب العميل عليه: فستكون أحسن قدرة على أن تفكر في أسـئلة أخـرى وتقـود الحـوادث نحـو الإجابـة وستتجنب الكـلام الكثير فـي موضـوع واحد، الأمر الذي قد يباعد بينك وبين انتباه العميل.

٤٤- حاول أن تفهم المعنى الكامل لكل عبارة: تقص بعناية كل إجابة، فقد تقـودك إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى.

٤٥- أعط للعميل فرصة ليستكمل عناصر إجابته : فيجب أن تكـون لديـه الفرصـة ليدلي بالحقيقة ـ كل الحقيقة ـ، وأحيانا لا يمكن عمل ذلك في إجابة واحدة على سؤال يتطلب إجابة في فئة محددة. وهي غالبـاً لا تجـافي المنطـق فحسـب بـل تسوق أيضاً إلى عدم الثبات، وخاصـة بالنسبة للأسئلة المعدة لكي يجـاب عنهـا بـ"نعم" أو "لا". أو إجابـات محـددة أو تصنيـف محـدد. شـجع العميـل ـ عندمـا تضمن مثل هذه الإجابات ـ على أن يوضـح أو يشرح إجابته.

فمثلا عندما تسأل عمالا مضربين عما إذا كان يودون الوساطة، فقد يقولون: "نعم" أو "لا". ولكن عندما يشجعون على أن يقولوا أكـثر فقد يضيفـون: "نحـن نـود الوساطة كمبدأ عام وقد أردناها في الأصل ولكننـا لـم نعـد مسـتعدين لقبولهـا.. فقد فات الوقت المناسب لذلك".

٤٦- اختبر الاجابات كلما أمكن ذلك: محتمل أن تكون أسهل وسيلة لتختـبر فهمـك للإجابة هي أن تعيدها بكلماتك الخاصـة وتسأل عما إذا كان ذلك هو المقصود. وإذا أمكن وضع الإجابة في علاقة بحقائق أخرى معطية إياها دلالة جديـدة أو إضـافية فإن ذلك يجب أن يحدث. فبعد أن يدلـى العميـل بإجابتـه يعـرف كيـف

استطعت أنت أن تفهمها.

٤٧- فسر البيانات مباشرة: ركز وأنت تسأل على معانى الإجابات وعلاقتها بالنتائج أو الحدث المتوقع فى نهاية المقابلة.

٤٨- سجل كل المعلومات مباشرة أو فى أقرب فرصة: اكتب كل الحقائق بأسرع ما يمكن، فالاستعادة أو الاسترجاع - فى وقت متأخرٍ - دون الاستعانة بنقاط مكتوبة تكون مليئة بالحذف والإضافة غير الصحيحة.. وكثيرا ما يسرع النسيان إلى الحقائق التى ذكرت، وخاصة أثناء الدقائق الأولى للمقابلة، ويزداد أيضاً عدم الدقة فيها. وقد فزع بعض القائمين بالمقابلة المهرة..لدى استرجاعهم دقة واكتمال الحقائق التى ذكرت فى المقابلات. فالتقارير تقل قيمتها بسرعة مع فترة الزمن التى تنقضى بين المقابلة والكتابة.. إذا لم تستطع أن تنظم استخدام استمارة أو مفكرة أثناء المقابلة، فاكتب الحقائق بعدها مباشرة.

٤٩- افصل الحقائق عن الاستدلالات: وذلك أمر صعب بيد أنه منهج لازم فى كل البحوث. ميز بعناية وسجل على انفراد فى إعداد وصفك للمقابلة:

(أ) الحقائق الملاحظة. (ب) البيانات التى قدمها العميل. (جـ) الاستنتاجات من الحقائق الملاحظة وبيانات العميل.

٥٠- اختبر نسب وكسور الكميات بتحويلها إلى أرقام: عندما تحتوى إجابات العميل على بيانات لنسب مئوية، فأعد تبيانهم له فى اصطلاح من أرقام إجمالية، فلدى كثير من الناس أفكار مبهمة عن الكميات عندما يعبر عنها فى شكل النسب المئوية أو كسور الكل. وهناك ميل للمبالغة فى لغة الكسور أو النسب المئوية. ومثال ذلك: إذا قرر عامل أن ثلاثة أرباع الموظفين فى مصنعه أعضاء فى الرابطة، وكنت تعرف أن هناك ألفاً ومائتى عامل يعملون هنالك، فيجب أن تسأل حينئذ عما إذا كان ثمانمائة من عمال المصانع أعضاء، وهنا قد يميل العميل إلى القول بأنه لا يعتقد أن يكون العدد كبيرا

هكذا، ولكن من الممكن أن يكون سبعمائة مثلا.

٥١- كن متيقظا للأخطاء الثابتة: هنالك مثلا ميل شائع لزيادة تقدير المسافات والفترات القصيرة، وميل مقابل لتقصير الفترات والمسافات الطويلة، وإذا كانت الفترة الطويلة مليئة إلى حد ما بأحداث غير هامة أو رتيبة، فهنالك ميل لأن تسقط من الذهن أو من أحداث القصة. وثم ميل يسير معه لأن تتجمع الأحداث المهمة فى الذاكرة، حتى إنها تظهر أكثر قربا فى التتابع مما هى عليه مثلا، فيجب ملاحظة أمثال هذه الميول الثابتة للخطأ وعدم اعتبارها، أو تصحيحها.

٥٢- لا تفترض أن الاتفاق بين بيانات العملاء يؤكد صحتها: فقد يعزى الاتفاق إلى نفس الخطأ الثابت الناشئ عن الادراكات السابقة والتهيؤ العقلى العام.

٥٣- احصل على كل الحقائق: إنها مسئولية القائم بالمقابلة أن يحصل معلومات ثابتة وأن يحصل كل ما يلزم عنها، ويجب أن يستهل عرض مصادر المعلومات التى يمكن استكشافها، وبعض هؤلاء يأتى بسهولة فى شكل البيانات الفرعية للحقيقة، بيد أن الكثير منها هو مجرد أسهم أو علامات على الطريق يجب أن تلقى عناية بتفسيرها ومهارة بتحقيقها.

٥٤- قيد ملخصا مكتوبا ومتفقا عليه بعد المقابلة الهامة : إن التقرير المكتوب والمتفق عليه من القائم بالمقابلة والعميل - بعد أن يسمح بالوقت لتمثل الحقائق التى ذكرت شفاها فى المقابلة - هذا التقرير يدفع إلى تصحيح وإضافة وإيضاح لكل ما يساء فهمه.

٥٥- اختبر النتائج إحصائيا بالنسبة لمحك ثابت: إن النتائج المحققة وحدها هى الفائدة الحقيقية للمقابلة. يجب أن تختبر الأحكام الذاتية ووسائل الوصول إليه تجاه المعلومات الموضوعية كلما أتيح لك ذلك، ويصدق ذلك بصفة خاصة على مقابلات التوظف التى يجب أن تثير الأحكام الموضوعة فيها عبر الأداء

الماضى، وأيضا عبر النجاح المستقبل للأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار وتكشف هذه المقارنات عن درجة مهارة المقابلة ومدى التزامها بالمعالم والتوجيهات التى سبق ذكرها.

وقد تناول هذا الفصل ـ وهو لا يعدو تمهيدا مبدئيا وتعليميا ـ تناول المقابلة بتوسع من وجهة نظر القائم بها، والذى ينشد الاستفادة من خبرة من سبقه إلى الارتباط بالمقابلة لمختلف الأغراض الذين أعملوا الفكر فى أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

كما تساعد دراسة المقابلات النموذجية ـ كما هى مدونة فى المؤلفات التى تتناولها على إبراز منهج المقابلة ككل، وتشير إلى اختيار تفاصيل خاصة فى الوسائل وتأكيدها وممارستها، كما أنها تقف بين القائم بالمقابلة والاستكانة إلى الروتين، وتساعده على أن يظل محتفظاً بمنهج مرن سمح يتلاءم وتغير الظروف والشخصيات.

والتدريب الفعلى عنصر ضرورى لتحسن كيفية القيام بالمقابلة، ولكنه عبث ضائع إذا لم يفكر الطالب ـ دائما ـ تفكيرا خلاقاً فيما يقوم به، وإذا لم يضع خبراته دائماً داخل منهج يحدد معالمها. وهذا يدفعه إلى فحص مقابلاته ـ بعد الفراغ منها ـ فحصاً نقدياً، ويتذكر ـ كذلك ـ سماتها وقسماتها الممتازة حتى يعود إلى استعمالها حين تحين الفرصة. ويتذكر نقاط الضعف فيها حتى يعدل منها ويصححها. ترى هل ضاع الوقت في ذكر الحقائق المبدئية؟ إذا كان كذلك فعليك أن تخطط منهجك بعناية، وأن تبدأ العمل بحزم أكثر. هل أفلتت المقابلة من يدك؟ فكر إذن في تحسين وسائلك للسيطرة على المقابلة التالية دون أن تتخلى عن تلقائيتك الضرورية.

هل كان عميلك غير متأكد مما تعنيه بعض أسئلتك؟ أو هل كانت بعض أسئلتك تميل إلى أن تصدمه أو أن تبدو كشىء تافه أو كتحذلق لا داعى له؟ ركز

جهدك ـ عندئذ ـ لتحسين أسلوب أسئلتك حتى يتضح مدلولها تماماً داخل إطار كلمات عميلك ، اجعل نقدك الذاتى خاصاً ما أمكنك، وداوم على التمرين دائماً، واختر شيئاً واحداً فى وقت واحد، وركز جهدك فيه حتى تحسنه. ويحسن بك ـ قبل كل مقابلة ـ أن تفكر فى طريقة جديدة للأداء غير ما سبق لك استخدامه.

وتحدد المقارنة التفصيلية لمقابلاتك الناجحة ومقابلاتك الأقل نجاحا ـ الملامح الخاصة التى تستلزم انتباها أكثر. كما تجدى ـ مقارنة مناهجك بمناهج الآخرين المرتبطين بعمل مماثل ـ فى الإشارة إلى الاتجاه نحو طرق أكثر تأثيراً .

ويتحقق النجاح فى المقابلة بالاستكشاف، والاتقان، وتكامل العادات الكثيرة الخاصة، والمهارات والأساليب الفنية المكتسبة بشرط أن تصوغ بوضوح غرض المقابلة الخاصة، وأن تخطط مادتها بذكاء وأن تستمر فى خطواتها الناجحة من الخطوة الأولى حتى الكتابة النهائية برشاقة وإتقان.

وسيرى القارئ فى الفصول التالية مدى الحاجة إلى المبادئ والتوجيهات المركزة التى أوجزت هناك، وسيتيقن من أننا لا بد أن نزيدها إسهابا وتفصيلا كلما حاولنا تكييف المقابلات لمختلف الأغراض التى تثار فى العيادات أو المحاكم أو مكاتب التوظف أو المدارس أو المراكز الاجتماعية أو المحلات التجارية وباستيعابنا لعمليات المقابلة فى المواقف الخاصة فإننا ندخل الآن عالم التعليم ونقترب من مكاتب التوجيه.

المراجع

1- ANON., "Interviews, Interviewers and Interviewing in Social Case Work," Family Welfare Association of America, 1931.

2- ACHILLES, P. S., "Methods of Conducting and Recording Vocational Interviews." Vocational Guidance Magazine, 1931, 9 : 303-308.

3- ANDRUS, E. P., "Counselor's Interview to Assist in the Choice of Subjects and Occupatíons" Occupations, 1934, March, Section Two, 12 : 78-84.

4- BOGARDUS, E. S., "The New Social Research." J.R. Miller, Los Angeles, 1926.

5- ROETHLISBERGER, F.J, and DICKSON, W.J., "Management and the Worker " Harvard University Press, 1939.

6- STRANG, RUTH, "Counseling Techniques," Harper, 1937.

7- WARREN, C.N. "News Reporting" – Harper, 1939.

8- WEBB, E. T. and MORGAN, J.B, "Strategy in Handling People. "Garden City Publishing Company" 1930.

9- Young, Pauline. "Interviewing in Social Work" – McGraw – Hill, 1935.

الفصل الثالث

مقابلات الطلاب

يقوم المعلمون ورجال الأعمال بالمقابلة، ولكن قلما يحملها أحدهم محمل الجد بشكل يدعوه إلى الاهتمام بتحسين وسائلها الفنية ما لم ينو التخصص فى التوجيه التعليمى أو المهنى أو المواءمة (Placement) أو نظام التلمذة أو توافق الشخصية. وكذلك تتخذ هذه العناصر الأربعة مكان الصدارة فى العمل الشخصى داخل المدارس والكليات حين تتناول المقابلة الشخصية فى التعليم.

وتستعمل المقابلة عادة نتيجة لتبلور بعض المشاكل الخاصة. فمثلا يميل آدمز إلى إهمال مادة اللاتينى ولا يدرى كيف يتصرف، وزميله بارتون لا يدرى ماذا يصنع إزاء "فاتورة" بيت الطلبة، وكولتر قد افتتن بابنة أحد المهندسين وهو فى سبيله لأن يهجر الدراسة حتى يتفرغ - بكليته - لغرامه هذا، فى حين أن ديفرسون يقع نهبا للحيرة بين اختياره الموسيقى أو الطبيعة، حين حجز إيفانز لاختلاطه بأحد رؤوس المشاغبين فى فريق كرة القدم، وهكذا تتنوع دواعى المقابلة تنوع الحياة نفسها.

وغالبا ما تنشأ المشكلة عن التيقن من أن ثمة وضعا خاطئا طال به الأمد، ويجب أن يوضع فى مكانه الصحيح، فالآنسة فارنر تتلعثم وتتطلب حالتها عون الطبيب العقلى أو اخصائى الكلام، فى حين أن الآنسة جال تشكو منذ طفولتها من لثغة يمكن التخلص منها بسهولة بعد فترة وجيزة من التدريب تحت إشراف أى فرد له خبرة بالقوانين الأولية التى تحتم تكون العادة. أما هارى فهو قليل الأصدقاء، كما أن فرصته محدودة فى الحصول على وظيفة بعد تخرجه وذلك لرداءة هندامه وهيئته، فى حين لا يجد ارنتج فرصة للدراسة لألفته وحب الآخرين إياه. وتيقنت جسكا من أنها تسير إل الوراء؛ فهى تقرأ قراءة بطيئة عن زميلاتها، ويتأرجح ملدرو بين الفورة والسواد، ونيلسون يتفوق على أفراد فرقته فى اختبار الذكاء

ولكن درجاته الدراسية لا تتجاوز المتوسط وهذا أمر يسبب له حالة من التشاؤم، والبفر الذى كان يحس به المدرس شوكة في جنبه فضل أن يبحث عن عمل بدل أن يحصّل جديدا فى مواده الدراسية. فى مثل هذه المواقف الهروبية المتباينة تلح ضرورة إجراء المقابلة لوضع تشخيص معين أو التماس حل ملائم.. وقد يتطلب هذا الحل توافقا انفعاليا أو إرشادات فى الصحة النفسية، أو عونا اقتصاديا، أو توجيها تعليميا.. أو توجيها نحو سبل فعلية.

وغالبا ما يكون موقف الطلاب من المقابلة موقفا يتسم بالغموض وعدم الثبات: كتب أحدهم فى تصنيفه للصورة المعروفة باسم "إرشادات فى المقابلة المهنية" [١] (Aids to the Vocational Interview) "منذ عدة سنوات كنت أعيش على أمل أن أصبح مهندسا فى يوم ما.. ولكننى لا اعتقد ـ الآن ـ أننى سأكونه.. أو أن لدى القدرات الضرورية لهذا السبيل.. إننى أفكر فى أن أعمل ولكننى لا أدرى أى نوع من العمل... ترى ما هى الفرص المتاحة لخريجى الجامعة؟".

وعلى النقيض كانت السيدة الشابة التالية له تعرف جيداً ماذا تريد، وصاغت مطلبها على التحديد فى التساؤل : ١- هل يتيسر التحليل النفسى لخريج الجامعة الذى لم يحصل على درجة فى علم النفس؟ ٢- هل هى دراسة طويلة. ٣- هل أستطيع أن أجمع بين عمل كتدريس اللغة الإنجليزية وبين الدراسات النفسية؟.

وتبلور ثقة بعض الطلبة ـ بإمكان تحقيق المطالب التى يطالبون بها ـ المسئولية التى يجب أن يواجهها المرشد فى محاولته الاستجابة لهذه المطالب. "أريد أن أتعرف العمل الذى أستطيع أن أؤديه دون حاجة إلى تمرين طويل... ليست لدىّ نقود.".

"ما هو العمل الذى تؤديه الطالبة الجامعية؟ ما هو الراتب المنتظر لها؟.. ما هى فرص الترقى المتاحة لها؟ ما مؤهلات الالتحاق؟".

وقد توجد أحياناً بعض الشروط يضعها الطالب وتحد من الفرص المتاحة

---

[١] من منشورات الجمعية السيكولوجية بنيويورك (Psychological Corporation) .

أمامه، وتقيد المعلومات التى يمكن أن يدلى بها الموجه "إننى أحس ضرورة العمل، ولكن أسرتى لا تريد ذلك... إنها تحول بينى وبين الدراسة أو العمل جميعاً.. ولا أدرى ماذا بقى لى بعد ذلك."

وتشمل المشاكل وحالات سوء التوافق التى تعرض على القائم بالمقابلة مدى واسعاً يتراوح بين مجرد الخجل والعجز عن وضع الخطة الدراسية، والمخاوف العنيفة والحرمان الاقتصادى الحاد، والعته الفعلى.

وقد أثبتت دراسة قام بها ليثرمان ودل(٢) (Leatherman & Doll) أن ٣٠٪ من مجموعة غير منتقاة من الطلبة تتعرض لحالات مشكلة من وقت لآخر. وأجرى أوهمان (Ohmann) (٣) دراسة مستفيضة عن أسباب التخلف المدرسى فى العلوم الهندسية استخدم فيها طريقة دراسة حالة الفرد وخرج منها باقتراحات مفيدة للقائمين بالمقابلة. وضم سترانج (Strang) (٥) نتائج الأبحاث التى أجريت على المقابلة بعضها إلى البعض وأضاف إليها تفسيره الخاص ونظمها بشكل يساعد القائمين بالاختيار. وعمد ستيرتيفانت وهايز (٦) وآخرون (Sturtevant and Hayes and Others) إلى الخبرة والتجربة، فأضافوا إليها ما يفيد القائم بالمقابلة فى مجال الكفاية المهنية.

وتكشف هذه الدراسات عن مدى الأهمية التى يوليها المشتغلون فى مجال التعليم للمقابلة نتيجة للاهتمام الزائد بالفرد. ويتفاوت الطلاب تفاوتا واسعا فى قدراتهم وأذواقهم وأهدافهم. فكل منا إنسان يتفرد بذاته، فإذا ما راعينا تكامل الشخصية، وراعينا أن نساعد كل فرد على أن تبلغ قدراته غاية نموها، فسيتطلب منا ذلك أن نعالجه كفرد وأن ندرسه كفرد، وأن ينال الاحترام الذى يستحقه كفرد، وأن نقدم إليه الوسائل التى يحتاج إليها هو فقط، ويصعب أن يقوم بذلك مدرس أو مرشد يهمل الاهتمام بمقابلاته الشخصية.

ولن يبلغ التعليم الفردى هدفه حتى تتساوق الخطة الكاملة للتطبيق مع الفهم الجديد للعمل التعليمى الشخصى. وثمة اتجاه يجب أن يسود سواء فى وضعه المناهج أو فى استخدام وسائل الإرشاد. أو فى المعلومات الشخصية ـ التى تتضمن الدرجات المدرسية ونتائج الاختبارات المرتبطة بالمقابلات التوجيهية، ونعنى بهذا الاتجاه تقرير المساعدة الفردية، ولن نستطيع مجرد إضافة مشكلة فردية داخل

نطاق تنظيمى معين إذا لم تتسق وهذه الأفكار.

ويجب أن يكون القائم بالمقابلة على اتساق والأهداف التعليمية للمؤسسة، وعلى دراية تامة بتفاصيلها. ولهذا السبب غالباً ما تختار التخصصات الشخصية فى الكليات من هيئة التدريس المنتظمة بها. أما إذا كان القائم بالمقابلة فرداً تعوزه الدرجة الجامعية والخبرة الجامعية؛ أو إذا كان من خارج هذه الدائرة، فسيكون عاجزاً عن أداء عمله: سواء بالنسبة لخدمة الطلاب، أو لتكوين معايير للعمل الشخصى الناجح بين زملائه.

وغالباً ما نجد أن خير ألوان الإرشاد الشخصى هو فى الكليات والمدارس التى يؤمن القائم على إدارتها بأن العمليات التعليمية التى يشرف عليها إنما هى فردية ومهمتها أن تخدم الحاجات المختلفة لكل طالب.

ودائما يضع مثل هذا المدير أسس هيئة تنظيمية تضم الموظفين الإداريين والمسجل، والعمداء، ورواد الطلبة، والسكرتيرية والطبيب وربما القس وبعض المتخصصين مثل الباحث الاجتماعى أو الأخصائى الاجتماعى، والطبيب العقلى، والأخصائى النفسى والموجه. ويعالج هؤلاء مجتمعين مشاكل التوافق بالنسبة للطلاب ويقدم كل منهم عونه على الحل من وجهة نظره الخاصة وقد أصبحت مثل هذه المؤتمرات — التى تستخدم نهجاً يماثل النهج الأكلينيكى الناجح — أصبحت عظيمة القيمة فى تكوين روح معنوية قوية وفى تزويد كل عضو منهم برصيد دائم وافر الثراء بالنسبة للطلاب الذين يقوم بمقابلتهم.

وقلما يتحتم على المرشد التعليمى أن يقدم النصيحة حتى عندما تلح الحاجة إليها. بل هو يحسن صنعاً إذا تجنب المسئولية المفترضة فى القرار، والتى هى — أساساً وكحق بديهى — مسئولية تقع على عاتق الطالب نفسه .. فلم يحرم هذا الطالب من القيمة التعليمية الكامنة فى التوجيه الذاتى لمجرد أنه وقع فى براثن الحيرة؟

ربما طلب النصح لأنه مذبذب، وأعجز من أن يتخذ لنفسه موقفاً.

وعلى المرشد أن يقدم المعلومات ..فتلك هى وظيفته: معلومات عن المنهج

وما يتطلبه... معلومات عن المهن والوظائف التي يبدي الطالب شغفاً بها. معلومات عن الطالب نفسه وقدراته بالنسبة للطلاب الآخرين وانطباعات الآخرين نحوه... معلومات عن احتمال نجاحه في هذه الخطة أو تلك، فمن حق المرشد أن يقدم مثل هذه الحقائق إذا استطاع، رغم أنه قد يكون من الأفضل غالباً أن يحاول الطالب أن يستكشف بعض المعلومات الضرورية بنفسه. وقد يثير المرشد أسئلة، وقد يلقي أضواء على اعتبارات أهملها الطالب ولكن غالبا ما تكون النصيحة السافرة القائمة على هذه الاعتبارات أمراً خطيراً وغير مرغوب فيه، فاتخاذ القرارات أمر يجب أن يتم خارج نطاق السلطة السافرة.

فإذا التمس طالب بمدرسة عليا نصيحة المرشد ليشرع في دراسة الهندسة مثلا وجب أن يتم الأمر على النحو التالي : بعد أن يفحص الاثنان معاً تقديراته المدرسية ودرجات ميوله المهنية، وأداءه في بطارية للتحصيل المدرسي، واختبارات القدرة الهندسية، ثم يقارن هذا جميعاً بمن سبق التحاقهم بنفس المعهد الذي ينشده.. ثم يقول المرشد ملخصاً ما وصل إليه :

"من كل عشرة طلاب لهم نفس تقديراتك.. رسب سبعة في سنتهم الدراسية الثانية.."

- "إذن فأنت تنصحني بألا أحاول؟.."

- "إنني أفضل ألا أقدم النصح... فقد تكون أحد الثلاثة الذين استطاعوا النجاح.."

ثم يتداولان معاً في عدة اختبارات أخرى، وتنتهي المقابلة، وقد قرر الشاب أن يلتمس كلية عسكرية.. وهكذا أدى المرشد دوره دون سيطرة في خلال نصائح.

قدم مسجل الكلية إلى المدير أسماء اثنين وعشرين طالباً كانت تقاريرهم - وفق تقاليد الكلية ولوائحها - تنصحهم بألا يتقدموا للفصل الدراسي الثاني.. وكان المدير إدارياً ناجحاً.. فلم يعمد إلى تقديم نصيحة لهم كما قد يتبادر إلى الذهن.. بل قابلهم واحداً واحداً وفحص تواريخ انتهائهم، وظروفهم المنزلية، والعائلية، وآمالهم، وفرص النجاح في السبل التي ينتهجونها، والاتجاهات الأخرى الممكنة الأكثر

تناسباً، وقدراتهم، وأذواقهم. وقد كانت عملية شاقة ولكن القائم بالمقابلة كان مرحاً خفيف الظل. واقتنعوا جميعاً ـ عدا فتاة واحدة كانت سيكوباتية ـ بالبحث عن سبيل آخر غير الاستمرار فى هذه الدراسة... وبدا لهم أن هذه الرغبة نابعة من ذاتهم دون نصيحة، وإذن فلم يقلّ احترامهم لأنفسهم، ولم تهن ثقتهمبها.. وانصرف كل وقد وضع خطة لعمل أكثر اتفاقاً مع مواهبه... وأيد الاستثناء الوحيد فى هذه الحالة القاعدة الحاسمة التى تقضى "بتجنب النصيحة قدر الإمكان".

وطبيعى ألا يتوافر لكل مدير مدرسة أو كلية الوقت والمهارة اللازمان كى يواجه مشاكل طلبته بشكل يحقق هذا الأثر الطيب، ولكن كل مرب ناجح يجب أن يعرف أن التوجيه الصحيح لا يعنى أن نجد من يفكر بدل الطالب فنموه وتفوقه لا يتحققان بمنعه من ممارسة الخطأ، بل يجب أن يتعود اتخاذ القرارات. ويميل معظم الناس إلى إسداء النصح... ولكن يجب أن يواجهوا بالامتناع عندما يطلبون ذلك. فإن أحد أهداف المقابلة الإرشادية مساعدة الطالب على أن يفكر ـ بنفسه ـ فى مشكلاته، وأن يرى لنفسه رأياً فيها.

ومن حسن حظ المرشد أن يجد فى يده تقريراً شاملاً عما أنجزه عميله داخل الفصل وخارجه، ولا تقدم هذه المعلومات أجوبة حاسمة محددة على أسئلة ما.. ولكنها تقوم كإطار تتحدد داخله مشكلات الطالب، ويسهل ـ إذن ـ حصرها، والأمر كذلك بالنسبة لدرجات العميل فى الامتحانات الموضوعية وفى اختبارات القدرات. فهذه جميعاً نقاط لبداية المقابلة، وليست بالنتائج المحددة الواضحة.

وتصور لنا المقابلة التالية ـ التى اشترك المقابل فيها فى مخيم صيفى تقيمه كل عام مؤسسة ستيفنس للتكنولوجى (Steven's Institute of Technology) ـ تصور لنا جدوى المعلومات المتحققة عن الاختبارات:

"ظل الطلبة مخيمين لمدة أسبوع. وكان معظمهم فى المدارس العليا يحاولون اتخاذ قرار بشأن دراسة الهندسة أو الفنون، وكانوا يقضون كل يوم ساعات عدة يخططون ويرسمون عينات تشبه تلك التى يقوم بها المهندسون غالباً. واستمع الطلاب إلى كلمات لمهندسين ولرجال تعليم معروفين، وأتيحت لهم فرصة التحدث

إليهم مباشرة، فرغوا من الإجابة على استمارة سترونج للميول المهنية (Strong Vocational Interest Blank) وطبق عليهم عديد من الاختبارات المقننة للقدرات، وفى مساء يوم السبت بعد انتهاء ذلك الأسبوع المزدحم بالعمل خرج الطلبة مع قادة الفرق لنزهة فى جزيرة، وسألت جوزيف - بينما كانوا يغادرون المقصف بعد العشاء - عما إذا كان سيصحب الجمع فأجاب بقوله:

أعتقد أننى سأظل فى المخيم فلا داعى لأن أتكبد مشقة ارتداء ملابسى والخروج معهم.

فقلت له: هل تود أن تأتى إلى الكابينة ب؟.

وجوزيف هذا هولندى المولد، أسمر، طويل القامة، فى الثامنة عشرة تخرج حديثاً فى إحدى المدارس العليا وكان ترتيبه الثانى على دفعة عددها سبعة وخمسون طالباً. وقد جاء فى خطاب مرسل من مرشده أن معامل ذكائه فى اختبار بينيه كانت ١١٨ وأن درجاته المدرسية كانت جيدة فيما عدا مادتى التربية الوطنية والبلاغة فى سنته الأولى وجاء فى الخطاب : "وهو يصر - بينه وبين نفسه - على أن يكون مهندساً".

وكان بداخل الكابينة نضد طويل، عليه أكداس من أوراق الاختبارات صححت أجزاء. وعلقت على الحائط بطاقات توضح التوزيعات المهنية بمدينة نيويورك، وكان بين يدى جوزيف كتاب مستعار من مكتبة المخيم ابتدرته قائلا: "أى كتاب أخذته لتقرأه الليلة؟" فأجاب: "البوتقة (Crucible) وهو كتاب عن عظماء الكيمويين وكشوفهم". فسألته: هل ستدرس الكيميا؟ فقال: لا، إننى أريد أن أذهب إلى معهد ماساشوستس (Massachoustts) للتكنولوجى لدراسة الهندسة الكهربية، بيد أننى أريد أن أتأكد من أننى أصلح لمثل هذا العمل. فقلت له: "إن ما تميل إليه وما تنفر منه - كما كشفت عنه استمارة الميول المهنية - يقارب اختيار الكيمويين والمهندسين.. ورجال القانون فى نفس الوقت. ولكن إلى أى حد كنت ميالا إلى عينة العمل التى قمت بأدائها هذا الأسبوع؟" فقال: "عظيم... و كيف كان أدائى للاختبارات التى أديناها؟" فأجبته: "سنرى معاً... فى اختبار الانتباه العقلى

كانت درجتك في اختبار أوتس العالي (Otis Higher Ex.) ٧١ وهي أحسن من درجة ٩٩٥ من كل ألف ممن هم في سنك، وعلى ذلك فإنني أعتقد أنك لن تجد صعوبة في تحصيل علومك سريعاً في الكلية (ولا حظ القائم بالمقابلة أن نسبة الذكاء ١٣٣ في اختبار أوتس أعلى من نسبة الذكاء ١١٨ على اختبار بينيه الذي سبق أن طبق على العميل منذ سنوات) وقلت : أظنك تجد سهولة في تحصيل الرياضيات؟ فأجاب: إنني أحب الجبر والهندسة وإن كنت أكثر حبا للجبر. فقلت لقد اجتزت بجدارة اختبار أيوا (Iowa Plecement Ex.) في التمارين الرياضية Mathematics Training، (فالدرجة ٦٥ تعتبر في قمة المئينات) "والآن يبدو أنك هفوت في اختبار لوحة منيسوتا (Minnesota Form Board Test) فقد كان أداؤك فيه أحسن من نسبة ٣٥٪ فقط من طلاب المدارس العليا و٨٪ من المهندسين حديثي التخرج. ونظر جوزيف إلى صفحته وحيره أن يجد الحل الصحيح لكل من أخطائه الثمانية وقال : "لست أدري كيف وقعت في مثل هذه الأخطاء؟ ولكن هل يعني فشلي في أداء اختبار أو اختبارين من اختبارات الكتل أنني لا استطيع أن أحسن دراسة علوم الهندسة؟ إن درجتي في المفردات ١٤٠ رغم أنني أتكلم لغة أجنبية طوال الوقت في المنزل" فقلت له : إنها درجة عالية في مفردات الإنجليزية ولننظر الآن إلى كتيب (Mac Onavrie) وقد كان جوزيف سريعا ودقيقا في التتبع، والتركيب، ووصل النقط واختبارات الاقتفاء (Pursuit Tests) ولكنه بطيء وكثير الأخطاء في نقل النماذج والتعيين المكاني وفي عد الكتل المرسومة في الصورة. وسألته: "ما الذي تتوقع أنه تسبب في زيادة أخطائك في الاختبارات التي تضمنت تقدير الحجم، والشكل، والعلاقات المكانية؟" فأجاب: "لست أعرف على وجه الدقة ولكن ربما كان سبب ذلك أنني أجد صعوبة في رؤية هذه الأشياء بوضوح" فقلت له: "نستطيع أن نخرج من ذلك بأن رؤية الأشكال والصيغ قدرة يجب أن توجد لديك". فطلب مني أن أخبره كيف يستطيع ذلك، فشرعت أوضح له كيف يدرب حاسة الإبصار، وقلت له: "انظر إلى هذا الصوان ذي "الدرج" المفقود، ثم أغلق عينيك وحاول أن تتصوره". ولما لم يستطع قلت له: "حاول مرة أخرى... انظر إلى حقيبة الجولف القديمة ثم أغلق عينيك وأخبرني كما عصا حديدية وخشبية موجودة بها... انظر إلى النافذة ثم أغلق عينيك واذكر عدد ما بها من

ألواح زجاجية.. هل تستطيع أن ترسمها فى منظور مناسب؟".

وبدأ جوزيف يكتسب هذه المهارة وبدا عليه شىء من التقدم وسألنى على الفور: "هل تعتقد أننى أستطيع دراسة التكنولوجى وتحصيل مواد مثل الهندسة الوصفية؟" فأجبته: "كثير من الشباب درسوا هذه المواد رغم أنهم كانوا يجدون مشقة فيها وستجد أنت أن هذا الأمر سيكون أيسر بالنسبة لك لو أنك تدربت على إبصار الأشكال والصيغ وتقدير الأحجام وعلى أساس أن تنمى القدرات التى يبدو أنها تسبب لك العجز فى أمثال هذه الاختبارات" ورد على جوزيف بقوله :" أشكرك على هذه المساعدة يا دكتور... وأود أن أسأل عما إذا كنت أستطيع أن أعيد تطبيق هذه الاختبارات مرة أخرى؟" فأجبت بقولى: "يمكن بعد أن تمرن حاسة الإبصار، وتستطيع أن تأتى إلى فى العاشرة من السبت القادم إذا شئت".

وفى الأسبوع التالى أبدى تحسنا طفيفا فى اختبار التفكير المكانى واستأنف العمل على التدريب البصرى ومقارنة الأشكال والأحجام ولكن لم يأخذ هذه المسألة مأخذا جديا وأتم جوزيف بعد ستة أشهر الفصل الأول من دراسته فى الهندسة وحصل على درجات عالية فى اللغة الإنجليزية، بيد أنه كان عليه أن يعيد مرة أخرى الهندسة الوصفية.. وقد علق جوزيف بقوله: "لقد كان لهذه الاختبارات أهمية أكثر مما كنت أفترض" ولم يستطع أن يتخرج مع دفعته إلا بعد أن كرر أثناء الصيف دراسة هذه المادة، وهو يعمل الآن فى سلاح المهندسين بالجيش بعد أن اشتغل فى إحدى شركات البترول.

وبديهى أن يكون لدى القائم بالمقابلة - إذا شاء النجاح فى عمله - قدرة على تفهم الطالب كفرد متميز عن غيره، وأن تكون لديه المعرفة المناسبة لكل موقف، والوسائل الفنية لمواجهته، وبعبارة قصيرة يجب أن يتحقق له إطار عام...ولا تكفى الرغبة الحارة فى المساعدة. ويجب أن يكون قد حلل نفسه تحليلا دقيقاً ليكون قادرا على تحاشى الأخطاء فى حكمه على الأشياء والأشخاص الناتجة عن أهواء فى نفسه لا يعى وجودها. فمدرس الإسبانية - مثلا - الذى يسرف فى الإلحاح على جميع طلبته كى يأخذوا دروساً أكثر فى الإسبانية - هذا المدرس فى حاجة إلى أن يفحص نفسه حتى يغير من مركز الاهتمام بالنسبة للطلبة غير الاسبان. ويجب أن

يكون القائم بالمقابلة من ذلك النوع الذى ينظر إليه العميل على أنه شخص متخصص واسع المعرفة الفنية والاستبصار بمشاكله.

ومن الناحية الأخرى فإن العميل يحس بأنه يميل إلى أن يتكلم مع القائم بالمقابلة عن خططه ومشاكله. "والمقابلة الإجبارية" ــ كما يقول بنوود (Benwood) ـ تحمل "تناقضا فى الحدود" تماما كتعبير "التعليم الإجبارى" أى أن العميل يجب أن يفهم المقابلة كمهمة مشتركة بمعنى أن تكون الاقتراحات التى تتمخض لمقابلة عنها صادرة عن القائم بالمقابلة يستهدف شيئاً ما ويتلمس سبيله نحوه بشكل خفى أو إجبارى، وبتعبير آخر يجب أن تكون كل الأوراق واضحة ويحس العميل بأن أمامه فرصة مكافئة.

وعلى الضابط الشخصى (Personnel officer) أن يحدد الهدف فى إعداده للمقابلة وكذلك الاطار العام للعميل متضمنا معلوماته وخبراته. وتجمع هذه المعلومات من المدرسين وتقارير المدرسة ومن مصادر أخرى.

ويجب أن تتم المقابلة قدر الإمكان بشكل فردى خاص مع تحاشى مقاطعات التليفون والاستدعاءات أثناء المقابلة حتى لا يهتز عنصر الاستمرار فيها. ذلك مع ملاحظة الوضع الفسيولوجى للجلسة وترتيب الأثاث والاضاءة والإفادة من بطء التغيرات الداخلية الودية فى الأفكار. ونظرا لأهمية العلاقة الشخصية الناجحة فإنه من المستحسن أن تختلف أساليب الترضية إذا لم تقف الظروف حائلا دون ذلك.

ويحسن أن يكون للمقابلة جدول أعمال وخطوط عريضة وإن كان ليس ضروريا أن يلتزم القائم بالمقابلة هذا الجدول بالتحديد، وباختصار يجب أن يكون الاجتماع والمداولة التالية عليه بعيدين ـ قدر الإمكان ـ عن الشكل الرسمى وللمحافظة على الجو المطلوب للتأثير والتفهم يجب أن ينظم البرنامج ليبدو بشكل شخصى غير رسمى فى حدود القدر الذى يسمح به المعهد. فإذا ما تيسرت هذه الظروف فإن خيرمقابلة تتم عندما يلتقى الطالب عرضا ودون تدبير سابق بالأخصائى أو العكس.

وقبل الاقتراب من النتيجة الأساسية لهذا اللقاء يجب أن يوضع أساس ببحث

مصادر سرور الطالب واهتماماته مبتدئين بميوله الرئيسية باحثين بعد ذلك الموضوعات الأخرى.

ويجب أن يشرع القائم بالمقابلة فى تحديد المشكلة فور تهيؤ الجو الودى المطلوب، وإذا ما كان الطالب هو الذى رغب فى المقابلة فيجب أن يسأله المرشد : "ماذا يدور بذهنك اليوم؟" وحينئذ سيبدأ الطالب فى الحديث فينصت المرشد إلى سرده أو أسئلته ثم يبدأ فى البحث عن المظاهر الحقيقية ذات المغزى فى الموقف وقد تحتاج المشكلة مرارا إلى إعادة الصياغة كلما تطورت المقابلة.

ويجب أن يسود علاقات الطرفين جو من التلاقى وإصرار على مواجهة الحقائق. وعلى كليهما أن يكون متنبها لأية محاولة للتهوين من شأن أية حقيقة تبدو غير سارة أو لعدم الاكتراث بها. فلا يعنى التلميح لبول بأنه أخنف، أو أن والديه ينفران منه ـ قسوة أو عدم إشفاق فليست مشاعر الناس الفائضة هى فقط ما تخص القائم بالمقابلة ولكن عمله يتعلق أيضاً بمعرفة الحقائق وترتيب النتائج الموضوعية عليها. بل أكثر من ذلك فإنه لا يصح أن تحدث محاولة لإخفاء المعلومات التى يمكن الحصول عليها موضوعيا عن طريق استخدام الاستمارات المقننة، أو صور الاختبارات، أو بطاقات التقدير، أو أن يحل الاستدلال والاستنتاج محل هذه الوسائل. فوضع كل الحقائق فى الاعتبار وفى مكانها الصحيح هو صميم عمل القائم بالمقابلة. ولا تقتصر هذه الحقائق على ما فى يده فقط فى ذلك الحين، بل يجب أن تتسع لتشمل كل المعلومات المتصلة بالطالب والخاصة بمشكلته والتى يمكن أن تكون ذات قيمة لكلا الطرفين.

ويجب أن يتجه الجهد أيضا لمعرفة وعزل المشكلة الرئيسية والعوامل البارزة المتصلة بها. فقد يتضح سبيل الحل إذا عزلنا العوامل الدائمة المشتركة بين الطالب وغيره وقصرنا النظر على العوامل المتغيرة فى الموقف. فسميث مثلا ضعيف فى التاريخ ويشاركه فى هذا بعض الطلاب ولكن ما هو التغير فى حالة سميث؟ لقد وجد فى المقابلة أن سميث يحتاج إلى وقت فى القراءة ضعف ما يحتاج إليه غيره من زملائه فهو لم يتعلم القراءة السريعة... وهكذا عزلت المشكلة وحددت.

ويعتمد تلمس السبل إلى الصعوبة الحقيقية عادة على القدرة على الغوص إلى ما تحت السطح، ومن هنا يجب على القائم بالمقابلة أن يستمع إلى قصة الطالب ويلاحظ سلوكه أثناء سرده للقصة ويزن قيمتها وحقائقها ويبحث عن مسالك لاستفسارات أبعد، ويجب أن يقصد إلى النقطة الهامة عبر هذه المسالك وذلك خير من أن يحوم حول الفكرة الرئيسية دون تناولها.

ويجب بقدر الإمكان أن تنتهى المقابلة باتفاق على الخطوة أو الخطة التالية.

يقول اندروس (Andrus) (١) "وبعد أن تنتهى المقابلة يذكر المرشد فى تقريره كل النتائج التى كونها والانطباعات التى حصل عليها.. وربما يكون قد دون أثناء المقابلة بعض المعلومات الموضوعية أو أستخدم قائمة اختبارية لقدرات الطالب وميوله ولكن عليه أن يتجنب تنفير الطالب أو إزعاجه بتدوين ملاحظاته عن اتجاهات ذاتية. وعليه بعد ذلك أن يسجل ويفسر هذه المعلومات إما بعد المقابلة مباشرة أو فى أقرب فرصة ممكنة حين تكون المقابلة واضحة المعالم فى ذهنه، وعليه أن يذكر الإجراءات العلاجية التى قد يراها ضرورية، ثم يرسم فى مذكرته الخطط اللازمة لتتبع حالة عميله".

وتسرى هذه المبادئ على كل المشاكل سواء أكانت المشكلة متصلة بالنظام المدرسى، أم بتوافق الشخصية، أم بالتقدم التعليمى، أم بالخطط المهنية، ويجب أن تفيد النتيجة تحديدا فى النمو الاجتماعى للعميل وفى تنظيم وقته وعادات العمل وفى قراره بالنسبة لرغبته المهنية أو فى تحديد مطامحه ومثله وتركيزها.

ويجدر بالمرشد المتخصص فى التوجيه المهنى أن يقرأ الأصول المذكورة فى الفصل الرابع فى المقابلة تحت عنوان "التوافق المهنى". أما بالنسبة للمختص بالتشغيل (Placement Officer) فيحسن به أن يطلع على ما ورد فى الفصلين الخامس والسادس مع الاهتمام بمقابلات التوظيف.

وقد أهتمت الفصول التى خصصت لمقابلات المرضى بالأمثلة المتصلة بتوافق الشخصية.

وتبلور الاقتراحات التالية التلميحات التى ذكرت خلال هذا الفصل لمن يباشرون المقابلات الهامة للطلاب.

المقابلة فى التعليم والتوجيه

١-اخلق الظروف التى تؤدى إلى مقابلات ناجحة :

يجب أن يكون الجو المدرسي والسياسة التعليمية العامة والفلسفة التعليمية الخاصة بالإدارة . يجب أن تكون جميعاً فى خدمة الفهم الجديد للعمل التعليمى الشخصى الذى يهتم بالفرد. ويجب أن تكون المناهج مرنة، كما يجب أن تشجع الأساليب التعليمية واستعمال الدرجات والاختبارات على الاستبصار الشخصى.. وأن خير "مقابلة" لهى التى تحدث عندما يلتقى الطالب عرضا مع القائم بالمقابلة.

٢-اجمع حقائق المشكلة واربط بينها بشكل نموذجى :

يجب أن يكون بين يدى القائم بالمقابلة تقرير شخصى شامل عن التاريخ التعليمى للعميل.. وعلى الأقل درجاته المدرسية، ميوله، درجات الاختبارات، آراء المدرسين ويجب أن يجمع معاً هذه المعلومات المتشابهة ويلم بها قبل المقابلة إذا كان ذلك ممكناً.

٣-قابل عميلك بصورة ودية :

يجب ألا تكون الروح الودية مشوبة بتكلف أو افتعال، ويجب أن تخلو من كل ما يشعر بالتنازل أو بالعطف، ويجب على القائم بالمقابلة أن يستشعر اهتماماً أصيلا بالعميل متجنباً أى آثار للضيق أو نفاد الصبر.

٤-كن مخلصاً :

أتبع أسلوبا يتسق وشخصيتك بألا تحاول أن تقلد أسلوبا آخر فى لقاء الناس ومقابلتهم، فسرعان ما ينكشف ذلك للعميل، ويشك ـ بالتالى ـ فى إخلاصك. إن الثقة ستتولد ـ بشكل طبيعى ـ عن تيقظك لغرض المقابلة واهتمامك الصادق بالعميل.

٥- ابدأ المقابلة بأكثر الموضوعات أهمية للعميل:

يجب أن تقيم علاقة طيبة بالعميل قبل أن تقترب من النتيجة الرئيسية وذلك بخلق الملابسات السارة.

اقترب من المشكلة عندما تضمن قيام هذه العلاقة :

٦- اسأل الطالب عما لديه، استمع منه إلى تصور واضح للمشكلة كما يراها، وقد يحتاج هذا التصور إلى مراجعة وإعادة صياغة فيما بعد مع تقدم المقابلة.

٧- حذار أن تتخذ اتجاه العطف :

قد ينشد الطالب الهدهدة، أو قد يلتمس من يعامله كطفل وقد يغرى هذا باتخاذ موقف الرعاية، بيد أن هذا لا يعين الطالب على النمو.

٨- لاتكشف الصعوبة الحقيقية :

استمع إلى المشكلة الواضحة ولكن ابحث عن الأدلة التى تشير إلى المشكلة الحقيقية التى غالبا ما تستتر خلف المشكلة الواضحة.

٩- شجع ولكن لا تحرض :

لا يحتاج من يجد صعوبة فى كشف الحقائق الشخصية إلى أن يقال له : "استمر" ولكنه يحتاج إلى أن يقال :"أهناك شئ آخر؟".

١٠- اعزل المشكلة الرئيسية:

غالباً ما يتم الوصول إلى سبيل الحل بتنحية العوامل الدائمة المشتركة بين الطالب وغيره وملاحظة التغيرات التى تظهر فى الحالة فقط، فقد يكثر مثلا غياب طالب عن فصله ولكنا نرى أن آخرين ينقطعون أحياناً عن فصولهم، ولكنك تجد أن هذا الطالب بالذات يفعل ذلك لهمه الناجم عن عدم قدرته على مواجهة النفقات فى الكلية. اعزل العامل المتغير - وتذكر أن الضغط الانفعالى غالباً ما لا يذكر لدى السؤال عن أسبابه. ولكن يسفر عن نفسه حين تضعف المقاومة أو يتسرب خلال مسالك العادات والتقاليد.

١١- وجه أسئلة لتلفت الانتباه إلى الحقائق البارزة :

ثم دع التعرف على هذه الحقائق يشكل فى ذهن الطالب النهاية الضرورية.

١٢ـ اجعل المقابلة مسئولية مشتركة :

ساعد الطالب ـ تأكيداً للتعاون ـ على أن يستشعر صراحة القائم بالمقابلة وعدم غموضه وساعده على ألا يشعر بأنه أجبر على عمل أو وقع تحت إيحاء.

١٣ـ تدرب على روح الفكاهة :

ساعد الطالب على أن يبتسم لعيوبه البشرية وذلك كي تزيل التوترات وليكتسب شعوراً بالقيم المشتركة.

١٤ـ لا ترتبك العميل دون داع :

لا تنسق إلى أمور لا ترتبط بالمشكلة التى فى يدك وذلك لتسهل على الطالب الإفضاء بالحقائق الأساسية حتى وإن كانت غير سارة. ورغم أنه من المعروف أن فهم كثير من عدم التوافق يعتمد على المعلومات الشخصية الوثيقة إلا أن ذلك لا يعطى القائم بالمقابلة حقاً مطلقاً، فاحترم خصوصيات العميل قدر إمكانك.

١٥ـ واجه الحقائق مهنياً :

لا تبد مظهر الدهشة، الصدمة، التوتر الانفعالى. ويجب أن تختفى المشاركة الانفعالية المثيرة والنفور أيضاً، ويجب ألا تلمح إلى الحقائق غير السارة، كما يجب ألا تتلمس تبريراً منطقياً لها من القائم بالمقابلة ولا من الطالب، ولكن يجب أن تنظر إليها موضوعياً فقط.

١٦ـ لاحظ عن قرب سلوك الطالب :

كمظهر طبيعى لاهتمامك أثناء إصغائك إلى الطالب يمكن أن تلتفت إلى طريقته وتعبيرات وجهه، ويمكن أن تعرف عن هذا الطريق مظاهر الموقف الكلى التى تترابط مع عقده وتوتراته الانفعالية.

١٧ـ تجنب وضع الطالب فى موقف دفاعى :

سلم بوجهة نظر العميل قدر الإمكان فى حالة المقاومة الناتجة عن اختلاف الرأى على وجه الخصوص.

١٨ـ هون صدمة زوال الأمل الكاذب :

قد يسبح الطالب فى أحلام طفلية أو خرافات أو مرحلة يثبت عليها أو

تصورات خاطئة أو مبالغ فيها. فيجب أن يماط اللثام عن هذه الأشياء ويتخلص منها الطالب تدريجا وكيفما كانت عملية استعادة التوافق أو النمو فإنها تتطلب وقتا. ولاحظ عدم التهوين من الصدمة الانفعالية القاسية أو الجرح الذى قد تصل درجة خطورته إلى المرض العضوى. ويجب استساغة بعض المعتقدات والأصول المقبولة لتهيئة الاستعداد أثناء عمليات استعادة التوافق. وقد يساعد هذا الطالب - مع فهمه الخاطئ أو أخطائه أو صعوباته التى تشابه ما يوجد لدى الكثير من الأفراد - يساعد على تهدئة الحزن أو الصدمة أو المخاوف الجديدة.

١٩- اهتم بأن تعرف عنك المحايدة وأن تكون موضع ثقة :

يجب أن تحتفظ بسرية المعلومات الشخصية دون استثناء ويجب أن تنفصل خدمات التوجيه والإرشاد عن المكاتب ذات الصبغة التنظيمية، ولا جدوى من التقارير التى يقدمها باحثون لا يستطيعون احترام العلاقة بين العميل والمرشد المهنى.

٢٠- دع الطالب يكوّن نتائج موضوع وخطته العامة :

إذا انتهت المقابلة إلى برنامج ما، سيقوم عليه العمل، فيجب ألا يضع القائم بالمقابلة هذا البرنامج ولكن دعة ينبع من تفكير الطالب... فيجب أن يكون منه هو، لا منك أنت.

٢١- أتح الفرصة للاستبصار كى ينضج، وللاتجاهات كى تتغير :

لا يصل عادة من ينشد الإرشاد إلى وجهة نظر جديدة بصورة مباشرة ولا يجد تبدلا مفاجئا فى الاتجاه، ولكن كل هذه تغيرات تماثل عملية النمو.

٢٢- وسع مجالات الاختيار:

يجب أن تبرأ الأعمال المقترحة من أية محاولة لإقحام وجهة نظرك.

٢٣- لاتسرف فى إعطاء النصيحة إذا كان لا بد منها :

إذا ما طلبت منك النصيحة فيمكنك أن تقول إنك تفضل ألا تنصح، ولكنك تستطيع أن تفحص الظروف الملائمة وتشجع الطالب على أن يصل إلى النتيجة بنفسه. لا تكن عكازة للعقل الأعرج. قو الطالب بتأهيله لتقبل مسئولية الاختيار.

٢٤ـ قدم المعلومات المطلوبة :

لا تتقيد في إمداده بالحقائق التعليمية أو الفرص المهنية ومؤهلاتها أو في إمداده بالمعلومات التي تتعلق به والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه إلا إذا شعرت أنه ينتفع بذلك في البحث عن المعلومات الأساسية لنفسه فعندئذ قدم الاقتراحات كمصادر للمعلومات.

٢٥ـ تأكد من أنك ألممت بكل الاعتبارات الحيوية الخاصة بالقرار :

يلزم في بعض المقابلات وخاصة الإرشاد المهني إعداد جدول بالنقاط الأساسية التي ستفحص.

٢٦ـ عرفه بفوائد الأشياء الأخرى :

أشر إلى أمين المكتبة والأطباء النفسيين والمجربين ذوى الخبرات المهنية أو المعلومات فإن ذلك يعاون الطالب على الاستبصار بمشكلته، ولكن تجنب أن تجعله يتذبذب من مكتب إلى آخر، ومن شخص إلى غيره دون ضرورة لذلك ركز المعونات اللازمة في شخص واحد أو مكتب واحد.

٢٧ـ انته إلى شئ محدد :

لاتنه المقابلة قبل أن تلمس فيها تقدما ملحوظا ولا تنهها قبل أن تصل إلى اتفاق ولو بالنسبة للخطوة التالية. فيجب أن ينصرف العميل وهو متحقق من أنه قد عرف الاجابة ولو عن بعض أسئلته، أو حلولا لبعض عناصر مشكلته، أو مستشعرا بعض الاستبصار والاطمئنان النفسي.

٢٨ـ لا توصد الباب في وجه المقابلات التالية :

تذكر أنك ستحتاج لأكثر من لقاء.. لا تمعن كثيرا في المحاولات أثناء المقابلة الأولى. وحدد في نهاية المقابلة موعدا آخر، أو على الأقل اترك الباب مفتوحا، حتى إذا ما رغب العميل في ذلك مستقبلا كان من السهل البدء فيه.

وإننا لا نجد من بين المشاكل المتعددة مشكلة تضارع في أهميتها مشكلة البحث عن المهنة المناسبة، وسنهتم في الفصل التالي بكيفية الإفادة من المقابلة في معاونة الناس على ابتغاء السبل الواضحة نحو الأهداف المناسبة.

المراجع

1- ANDRUS, E. P., "counselor's Interview to Assist in the Choice of Subjects and Occupations." Occupations, 1934, March. Section 2 : 78-84.

2- LEATHERMAN, Z. E., and DOLL, E. A., Study of the Maladjusted College Student," Ohio State University Studies, 1925, 2 : 2.

3- OHMANN, O. A., "A Study of the Causes of Scholastic Defieciencies in Engineering by The Individual Case Method," University of Lowa Studies : Studies in Education, 1927, Vol. III, No. 7.

4- PATERSON, D. G., SCHNEIDLER, G. G. and WILLIAMSON, E. G., "Studend Guidance Techniques. "Mc Graw-Hill, 1938.

5- STRANG, Ruth, Counseling Technics in College and Secondary School, Harper, 1937.

6- STURTEVANT, S. M., and HAYES, H. "The Use of the Interview in Advisory work" Teachers Collage Record 1927, 28 : 551 – 562.

7- STURTEVANT. S. M. and HAYES, H. Deans at Work. Harper, 1930.

8- Symonds, P. M., Diagnosing Personality and Conduct Appleton – Century, 1931.

9- WILLIAMSON, E. G. How to Counsel Students., Mc Graw-Hill, 1939.

10- WILLIAMSON, E. G., and DARLEY, J. G., Student Personnel Work. McGraw – Hill, 1937.

الفصل الرابع

المقابلة فى خدمة التوافق المهنى
التوجيه المهنى

تعتبر المقابلة أكثر وسائل التوجيه المهنى شيوعاً، ففى البيت والمدرسة والكلية والمكتب والمتجر والمصنع يسأل الشباب عن فرص التوظف، وما يجب أن يقدموه، وعن صعوبات كل وظيفة وعيوبها، والتدريب اللازم لها، والمواهب الضرورية للنجاح فيها.. وتساعد إجابات هذه الأسئلة على توضيح العقبات التى تعترض الطريق.. وعلى إضاءة السبيل أمام ذوى الطموح.

وهناك بعض الأعمال (الإدارية) تمكن معرفتها دون أن يستغرق ذلك وقتاً طويلا من أقارب أو أصدقاء للشخص يعملون فى نفس المجال. ولا يتهرب المحامي والطبيب والواعظ عادة من مثل هذه المسئوليات. ويتعرض المدرسون بالذات للإلحاح في طلب المعلومات والاقتراحات التي تساعد على اختيار عمل ما، وعلى تخطيط السبل التعليمية للوصول إليه.

وحاجة مثل هذا اللون من الإرشاد الرسمي إلى أن تمده إرشادات التوجيه المتخصص، أمر معروف ويشهد على الحاجة إلى الإرشاد عن طريق مرشدين مدربين ومكاتب للخدمات فى الوظائف كما في الكليات والمدارس.

وقد أحس أكثر من مليون فى مراكز الخدمات المدنية وإدارات الشباب بأثر المقابلة المهنية المنهجية. بينما فحص ملايين آخرون - مستجيبين لنداء الوطن - إمكانياتهم المهنية وقدراتهم، وذلك فى مداولات مع ضباط الجيش أو مع القائمين بالمقابلات فى الصناعات الدفاعية.

وقد لا نلقى بالا فى بعض الأحيان - ونحن بصدد إجابات عن اتخاذ المهن - إلى مدى الخطورة التى يحيط بها العميل هذه الآراء .. ووجب - إذن - ألا نصدره إلا بعد دراسة وتمحيص دقيقين لكل الحقائق الضرورية المتعلقة بها.

وكثيرا ما تكون هذه المقابلات قائمة على أسس إجمالية عامة ولا مجال فيها للتنظيم... وتتعرض - كذلك - هذه الاعتبارات الحيوية التي ذكرناها للإهمال.. ويتحقق الفشل وفقدان التوافق المهني.. وهذه من أكثر صور المأساة وضوحا في حياتنا. وسنرى فيما يلي كيف يمكن أن تتم المقابلة المهنية بوعي وتنظيم بحيث تؤدى إلى نتيجة محددة.

وتتركز المشكلة في تخطيط الموضوعات موضع الاعتبار بصورة تفصيلية وافية ليتأكد من أن كل الحقائق الهامة قد طرحت على بساط البحث .. وليس ذلك بالأمر السهل. فمن العسير أن تبحث - بالتفصيل في محادثة واحدة - كل الخطوط المهنية المحتملة . كما أنه لا يمكن قياس أو تقدير كل مواهب الفرد وقدراته وتحديد علاقتها بمختلف المهن ويجب أن نكون واقعيين فنضع في اعتبارنا ضيق وقت المقابلة وقلة مصادر المعلومات والاستبصار لدى العميل. ولنسأل الآن سؤالا عمليا : ماذا يمكن عمله لتسهيل المقابلة المهنية وحتى لنحصل منها على أكبر فائدة في حدود الوقت الممكن؟ - إن الإرشادات التي سنشير إليها فيما يلي قد أعدت لتجيب على ذلك بصورة نموذجية.

عرفنا أن المقابلة المهنية ضيقة الوقت حتى في أحسن صورها. وهي قد تكون عارضة بالرغم من أهميتها وذلك طوال عمليات التوافق المهني... ولا يمكن أن تحل المعلومات - التي يحصل عليها الفتى أو الفتاة في محادثة الموجه - محل الخبرات المهنية المختلفة، ولا أن تسد النقص في القراءات المنهجية عن الأعمال أو ملاحظة تفاعل ألوان مختلفة منها... ولن يستطيع الموجه خلال ساعة من الحديث الودى أن يسبر غور شخصية العميل أو أن يكشف له عما يملكه من قدرات. فغايات المقابلة أقرب من ذلك. وهي قد تنفع في التوجيه نحو مصادر المعلومات والخبرات اللازمة، وقد تلقى أضواء على إمكانيات شخصية وعلى قدرات لم تكن موضع اعتبار صاحبها من قبل. وهي تشجع - على أية حال - الاتجاه الموضوعي الواضح نحو العناصر المختلفة للمشكلة التي تعتمد سعادة الفرد وراحته عليها. وهكذا فإن خط سير المقابلة لا يبدو على صلة وثيقة بمجموع عمليات استكشاف النفس والإعداد المهني، وهو بذلك يحتمل التعرض للصواب أو

الخطأ. وأخيراً فإن الجدية التى يقترب بها ـ الشاب أو الشابة أو حتى الرجل ــ من ساعة القرار فى طريق معين تدعونا أن نركز خير جهودنا على ما يمكن أن يجعل من المقابلة المهنية خبرة كاشفة تضىء له الطريق.

ويتركز الجانب العملى من السؤال ــ كما قلنا ــ حول ضرورة الإحاطة بأكبر قدر ممكن من المعلومات ما دمنا لا نستطيع إطالة وقت إجراء المقابلة، فقد يحتاج الطبيب العقلى إلى ساعة كل أسبوع طوال فترة تمتد إلى عدة أسابيع حتى يستطيع إعادة بعض التوافق الانفعالى لعميله. ويحتاج الموجه المهنى لكى يساعد عميله ـ مهنيا ـ إلى وقت مماثل ليستطيع فيه أن يأخذ بيده نحو فهم واضح لنقاط القوة والضعف فيه وعلاقاتها ومناسبتها لمختلف الفرص، ولكنه من الطبيعى ألا يعتقد الموجه أو العميل أن يكون لديه الوقت والتسهيلات اللازمة لاختبار القدرات والميول وتحليلها تحليلا دقيقا، وهى حتى وإن حظيت بالتحليل فهو تحليل لا يعدو أن يكون سريعاً. فأقصى ما يحصل عليه عميل من موجه مشغول، ساعات متفرقة وربما وريقات فيها بعض التقارير الشخصية.

وتستجيب المدارس بصورة بطيئة للحاجة إلى التقارير الشاملة، فكل سؤال يستفسر عن اختبار تعليمى أو مهنى يكوِّن بين يدى الموجه ـ بوساطة هذه التقارير ـ صورة لنمو الفرد وقدراته. ويقول بنوود Ben Wood وهو أحد الموجهين الحكماء ـ بالنسبة لذلك الذى يقف على مفترق الطرق ـ سواء فى المدارس الثانوية، أو فى المدارس التجهيزية، فى اختيار مدرسة مهنية، أو كلية، فى اختيار موضوع هام، وظيفة، أو عمل ـ يقول بنوود: "لا تعتمد كلية على المقاييس والملاحظات بالنسبة لوقت معين فقط، ولكن يجب أن تهتم بالتقارير الدقيقة عن المقاييس والملاحظات الهامة التى سجلت عنه فى الماضى" وإنه لمن حسن حظ الشاب أن تكون تقاريره محفوظة لم تبددها يد الإهمال.

ويقصد معظم الشباب إلــى الموجهين دون أى تقرير مضبوط شامل لما حصلوه داخل المدرسة وخارجها. ويمكن أن تعتبر الدرجات المدرسية التى حصلوا عليها، وفهمهم لها وظروفها، هى نقطة البداية. وعندما يكون العميل على قدر من النضج، ويواجه بضرورة تغيير مهنته، أو على الأقل باحتمالات توافق أكثر فى مهنة جديدة، فعلى الموجه ـ فى هذه الحالة ـ أن يبدأ بما يخبره العميل به.

وليس أصدق من الحقائق التي تتناول ما حققه العميل ـ داخل المدرسة وخارجها ـ في التعبير عن حقيقة قدراته. ويجب أن تستخلص هذه الحقائق وتدعم ـ عند الضرورة ـ بقوائم الميول (Interest Inventories) وجداول الشخصية (Personality Schedules) والاختبارات المقننة والامتحانات المهنية العملية، وذلك إذا ما كان العميل والموجه يخططان ـ في داخل إطار من الفرص المتاحة ـ خطة ناجحة للمستقبل، وسوف نرى كيف تم ذلك في منظمة لخدمة الشباب المتعطل أولا، ثم في مكتب التوجيه الجامعي (Collegiate Guidance Bureau) بعد ذلك.

وقد وجه مكتب التوافق المهني في نيويورك خلال عام واحد (١٩٣٣ – ١٩٣٤) ما يربو على الـ ١٠,٠٠٠ رجل وامرأة من المتعطلين. وقد وصف فوللر Fuller (١٠) بصورة حية المناهج التي اتبعت في هذا المكتب:

"وكبداية يجب أن يكون واضحاً أن ما ينطبق على حالة ما، لا ينطبق تماما على الحالات الأخرى، ولكن هذا ما يحدث بصورة عامة ؛ والخطوة الأولى هي تحقيق نوع من التعارف: يلجأ العميل إلى المكتب... ويحصل على بعض المعلومات عنه، فإذا صادفت هوى في نفسه سجل اسمه وقدم المعلومات المتعلقة به وتقدم له في بداية هذه العملية بعض المطبوعات التي تشير إلى نشاط المكتب والأعمال التي يقوم بها وما يمكن أن يقدمه للعميل، وأشكال التعاون مع الأخصائيين فيه.. ويملأ الطالب ـ عقب تسجيل اسمه ـ استمارة فيها بعض البيانات الشخصية التي تلقي الضوء على حالته، ويسهل ـ إذن ـ التعاون بين الطرفين.

ويقدم العميل بعد ذلك لمسجل يقوم بتحديد صلاحيته بالنسبة للمكتب.. ويعطيه رقما مسلسلا يعيّنه خلال الإجراءات، ويبحث معه باختصار هدفه من الحضور إلى المكتب ويفحص مؤهلاته التعليمية وماضيه المهني وذلك ليختار له أكثر الموجهين صلاحية ليساعده في مشكلته الخاصة. ثم يملأ بعد ذلك مجموعة

من الاستمارات، بياتها كالآتى:

(أ)تقرير مهنى.

(ب) تقرير تعليمى.

(جـ) تقرير عن نشاطه الترفيهى وهواياته.

(د) تقرير شخصى.

ويقدم العميل - دون إبطاء - إلى الموجه أو الموجهة - الذى سيمثل المكتب من هذا الوقت، ويستعين بكل إمكانيات المكتب فى توجيهه - كفرد - نحو برنامج يناسبه للتوافق. وقد تجرى له فى هذه الأثناء مقابلات خاصة تتراوح مدتها بين عشرين دقيقة وساعة كاملة. ويحاول الموجه - فى هذه الخطوة - أن يحدد المشكلة ويحدد المعلومات اللازمة قبل أن يلتقى بالعميل فى المقابلة الثانية أو المقابلة التوجيهية؛ وقد يقترح حضور العميل فى اليوم التالى لإجراء اختبار مناسب يشعر هو أنه سيساعده، وربما اقترح الموجه فحصاً طبياً للعميل أو أرسله إلى الطبيب العقلى، ويتلقى الموجه تفاصيل عن الاختبارات أو الفحص الطبى تبعاً لاحتياجاته.

ويأخذ العميل عادة فى اليوم التالى البطاقة التى تعين الاختبارات التى يستشعر الموجه أنها ستعطى صورة أكثر صدقاً مما يذكره هو.. عن استعداداته وميوله وقدراته وسمات شخصيته. ومن المقرر - ضمنا - أنه لا توجد بطارية واحدة من الاختبارات تعطى لكل العملاء. فاختيار الاختبارات يتوقف على تقدير الموجه لحالة الفرد، فقد يقترح الموجه اختبارا أو اثنين أو ثلاثة، والاختبارات تتنوع فيما بينها: فاختبارات للذكاء، واختبارات للتحصيل المدرسى، واختبارات للاستعدادات الكتابية أو للقدرات الميكانيكية أو القدرات الفنية، واختبارات عينة العمل واختبارات للميول المهنية وقائمة برن رويتر (Personality Inventory Bernreuter) للشخصية [1]. وتلخص نتائج هذه الاختبارات فى صفحة نفسية

---

[1] فيما يلى قائمة كاملة للاختبارات، وإلى جانب كل اختبار اسم من قام بوضعه: اختبار التصنيف

كالتى نراها فى شكل (١)، وطبيعى أن تكون كل النتائج ـ تفصيلا ـ فى متناول اليد.

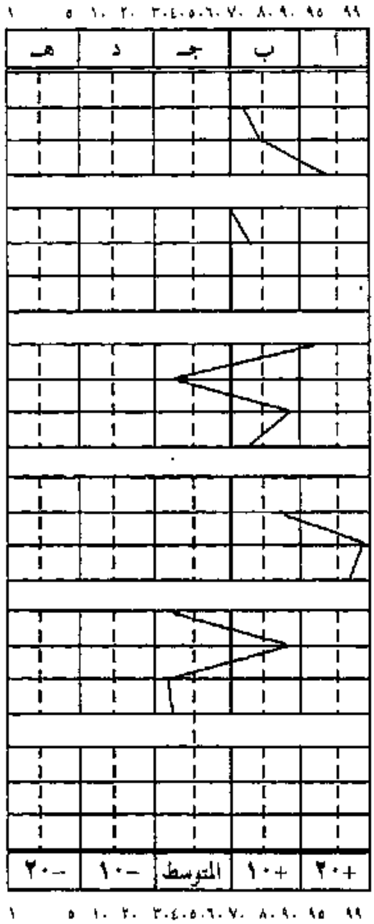
الأول (Senior Classification Test) س.ل ول س. برسى (S.L.&L.C.Preesey)، اختبار إدراك الاختلاف الأول (Senior Verification T.) ــ س. ل و ل. س. برسى (S.L.& L.C. Preesey) ،اختبار قوائم الكلمات فى الانجليزية الصورة ب أ، الصورة جـ ب - (English Vocabulary forms BA & GB.) ـ جونسون أو كونر (Johnson O,Conner)، اختبار منيسوتا المهنى للعمال الكتابيين (Minnesota Vocational T. for clerical Workers) ــ د.م. أندرو ود.ج. باترسون (D.M. Androw & D.G.Paterson) ، اختبار مهارة الأصابع (Finger Dexterity Test) جونسون أو كونر (Johnson O,Conner)، اختبار تآزر الأصابع (Twezer Dexterity Test) جونسون أو كونر (Johnson O,Conner) ، اختبار منيسوتا للمهارة اليدوية (Minnesota Manual Dexterity Test) ـ و. أ. زيجلر (W.A. Ziegler)، اختبار منيسوتا للتشابه الميكانيكى (Minnesota Mechanical Assembly T) ــ قسم الأبحاث بجامعة منيسوتا، اختبار منيسوتا للعلاقات المكانية (Minnesota Spatial Relations Test) ـ قسم الأبحاث بجامعة منيسوتا، اختبار ويجلى للمكعبات (Weggly Block Test) ـ جونسون أو كونر O,Conner(Johnson)، اختبارات الجيش للتجارة (معدلة) (Army Trade Tests) ـ جمعية التصنيف فى الجيش (Committee Of Classification fo Personnel in the Army)، الاختبار فى الأنماط. الصورة أ. (Examination in Typing. Form. A.) ،ل. ل. ثرستون (L.L. Thurstone) ، ستتجواج (Stenoguge) إ.ج.بنج (E.J. Benge) استمارة الميول المهنية (Vocational Interest Blank) إ.ك. سترونج (E.K.Strong) استمارة الميول الحرفية للنساء (Occupational Interest Blank for Women) ـ جريس . إ. مانسون (Grece E. Manson)، قائمة الشخصية (Personality Inventory) ــ روبرت ج. برنرويتر (Robert G- Bernrueter -)، اختبار الحكم الفنى (Art Judgment Test) ميير سيشور (Meier Seashore) اختبار الموسيقى (Music Test) ـ ميير سيشور (M. Seashore).

مكـــتب التوافـــق الـــمهنى

الحالة رقم
الموجه: س . ر . ا
السن: ٦٥ الجنس: ذكر
الحالة الاجتماعية : متزوج
أعمار الأبناء :
أعمار البنات :
أفراد آخرون يعولهم
المهنة .
الصناعة.
ملابس سيدات
عدد السنوات: ٩ سنوات
مهن أخرى:
بائع متجول
الطموح المهنى:
صاحب محل لملابس السيدات
النشاط فى أوقات الفراغ:
القراءة الاجتماعية
التعليم العام:
سنتان فى مدرسة عليا
التدريب الخاص: لا يوجد
ضعف الصحة: لا يوجد
تقدير اختبارات الميول:
(أ) مهندس
(ب) فنان

شكل

الدرجة	
٦٠	التصنيف
٦٧	الأخبار
١٣٨	المفردات
١٠٣	الأعداد المكتبية
١٠٣	الأسماء المكتبية
٢١١	مهارة الأصابع
٢٦٣	تآزر الأصابع
٢٠٨	الوضع باليد
١٨٤	
	التشابه الميكانيكى
٦٥	العلاقات المكانية
٨٠٦	إ ، ب ، جـ ، د
٨٢٥	مكعبات ويجلى
٢٦-	الثبات الانفعالى
٨٦+	الاكتفاء الذاتى
٢١-	الإنطواء
٢٩+	السيطرة الاجتماعية
١٥٢	الحكم الفنى
عادى	عمى الألوان



درجات اختبار التجارة

ويقوم الطبيب بفحص العميل.. ثم تتاح له فرصة مقابلة الطبيب العقلى، بعد أن يكون - هذا الأخير - قد اطلع على نتائج الاختبارات والتقرير الطبى ورأى الموجه المشرف على الحالة. وقد احتاجت نسبة ٣٠٪ من الحالات تقريبا إلى فحص طبى فى حين كانت النسبة التى احتاجت إلى عناية الطبيب العقلى لا تتجاوز ١٥٪، وتتخذ مقابلة الطبيب العقلى التى تتطلبها الحالة نفس الطابع من العناية والاهتمام الذى تأخذها فى أية عيادة خاصة.

وبعد مرور أسبوع على أداء آخر اختبار يقابل العميل القائم بالتوجيه المقابلة الثانية أو المقابلة التوجيهية وتكون خلال هذا الأسبوع قد أتيحت الفرصة للموجه كى يدرس كل التقارير: نتائج الاختبارات، التقرير الطبى وتقرير الطبيب العقلى، ويكون قد تبادل الرأى مع الأخصائى النفسى ومع الموجهين المتخصصين فى القدرات الخاصة كالفنون، والموسيقى ومختلف صور النشاط الإبداعى. وبذلك يكون قد طرح الحالة على بساط البحث ويكون قد بحث المعلومات الخاصة بالأعمال والفرص التعليمية والمهنية التى يعتقد أهميتها بالنسبة للحالة. ومن ثم يستطيع - فى هذه المقابلة - أن يكوّن صورة موضوعية عن إمكانيات العميل. وأن يساعده على تخطيط برنامج ملائم إلى مدى بعيد لتوافقه. وقد يتضمن هذا البرنامج خطة تعليمية أو مهنية خاصة مع اقتراحات أخرى كالفصول التى يمكن للعميل أن يلتحق بها. وقد يرسل العميل بمعرفة الموجه إلى مكتب من مكاتب التوظيف وقد يقتصر البرنامج على هدف خاص يرجوه العميل.

وقد يعود العميل بعد المقابلة الثانية ليسجل ما أحرزه من تقدم، أو لينشد توجيهات أخرى بالنسبة لخطوات معينة فى برنامج التوافق. ويتاح لكل عميل (إذا ما حافظ على اتصاله بالمكتب.. وهو عادة يفعل ذلك) أن يقابل الموجه مرتين على الأقل.. وعادت نسبة من العملاء (٢٠-٣٠٪) إلى لقاء الموجه بعد المقابلة الثانية.

ويكون العميل بذلك قد قضى - إذا لم نضع فى اعتبارنا المقابلات التالية - ساعة ونصف ساعة أو ساعتين مع الموجه. وحوالى ثلاث ساعات فى أداء الاختبارات، ونصف ساعة فى الفحص الطبى، وساعة فى مقابلة الطبيب العقلى إذا

ما كان ذلك ضمن المنهج المحدد له، وبإضافة الوقت الذى استغرقه فى ملء البيانات يكون العميل قد قضى حوالى سبع ساعات فى المكتب موزعة على ثلاثة أيام. وتهدف هذه العملية ـ إلى حد ما ـ نحو تقوية الروح المعنوية. فهذا التنظيم لا يسمح بأن يخيم الركود على العميل. كما وأن هذه الساعات السبع تفتح آفاقا من الإمكانيات أو تشجع الجهود المبذولة فى الماضى أو فى بعض ميادين النشاط أو تقدم فرصا لتعليم آخر أو ألوانا من المهارات.

ويمكن أن نعدد فيما يلى الأسباب التى ينشد العملاء من أجلها عون مكاتب التوجيه :

١-عدم حصول العميل على المهنة التى يحس بالرضا عنها.
٢- رغبته فى الالتحاق بمهنة معينة أو التثبيت فى وظيفة سبق له أن شغلها.
٣- فشل مهنى سابق ـ لتغير فى اتجاهات العمل.
٤- عدم تواؤم المهنة وقدرة الفرد.
٥- الحاجة إلى توجيه تعليمى أو مهنى.
٦- فشل مهنى سابق ـ لتغير تكنولوجى.
٧- قيام مشاكل فى التوافق العائلى.

وينشد حوالى ٤٥ أو ٥٠٪ من العملاء مجالا تعليميا أو مهنيا معينا. وحوالى ١٥٪ من هؤلاء فى نفس الميادين التى ينشدونها. وحوالى ١٠ أو ١٥٪ من مجموع العملاء موجودون فى المؤسسة الحديثة للتوافق المهنى بنيويورك. أو فى فصول أخرى. وحوالى خمس أو ربع العملاء ينصحهم الموجهون بالاستمرار ـ لمدة تطول أو تقصر ـ فى مهنهم الحالية وفى نسبة كبيرة من الحالات ينصحهم الموجهون بالحصول على تدريب إضافى متخصص. وللاختبارات إلى جانب تعاون العميل فائدة كبيرة فى مساعدة الموجه على تحديد النصيحة التى يجب أن تقدم. ويضع الموجه فى اعتباره ـ دون شك ـ الحقائق المتعلقة بالتاريخ الشخصى والتعليمى والمهنى. ولكن لا يحق له أن يبذل أية محاولة لإلزام العميل بوجهة نظره.

ومثلا فى حالة الصفحة النفسية المرسومة لذلك الرجل فإنها تشير إلى أنه من الأنسب له ألا يغير مجال عمله كلية، ولكن أن يتخصص فى بعض نواحيه التى تتلاقى خطوطها مع استعداداته وقدراته التى نوقشت. فمنذ عشر سنوات قبل أن تفلس الشركة التى كان يعمل بها أخيراً ـ كانت وظيفته مساعداً فى قسم ملابس السيدات في عديد من المحلات التجارية وقد شعر أنه لا يسير قدماً إلى الأمام بصورة سريعة، وأخيرا لم يعد يسير إلى الأمام إطلاقاً. وقد كان طموحاً لديه ميل راسخ نحو العمل فى أقسام ملابس السيدات وكان فى الواقع يؤمل أن يمتلك محلا متخصصاً فى ذلك. وقد حاول فى أثناء خدمته مع الآخرين أن يترقى إلى وظيفة بائع أو إحدى الوظائف الإدارية وكانت خبراته السابقة فى مبيعات الرجال (من بقالة إلى منتجات الصلب) وبذلك لم يكن يجيد ذلك، وشعر بالسعادة عندما بدأ فى العمل الذى كان يبدو أنه المجال السليم له، برغم الضيق الذى تسبب فيه لنفسه بعمله كحائك للسيدات فى منزله. ولم يكن يبدو من مظهره أنه النمط الذى ينجح فى المبيعات "الرجالى" أو فى الأعمال الإدارية، إذ أن كلا منها يتطلب صفات من الحزم والسلطة أكثر مما لديه. وقد وضح من محادثاته مع موجهه، ومن الاختبارات أنه أكثر شغفاً بالتعامل مع الأشياء منه مع الأشخاص، وأظهرت الاختبارات بوضوح ميلا صريحا نحو ملابس النساء بصورة نفسية ذات قدرة وميل غير عادى، وبينما يستفاد من نتائج الاختبارات فى دلالتها السالبة كوسائل تشير إلى مجالات النشاط التى يتوقع ألا ينجح فيها الشخص، وبالتالى فى عزلها عن خطط المستقبل، وعما يجب أن يعمله، ويكون للاختبارات فى هذه الحالة دلالات إيجابية تؤخذ مع الحقائق التى تظهر فى المقابلات. وقد أظهرت استمارة سترونج للميول أن ميوله لا تطابق كلية الصورة النمطية لميول البائعين أو المشترين. وكانت أعلى درجاته في الهندسة، بيد أن هذه المهنة لا تشجع رجلاً فى السادسة والثلاثين ـ لم يدرس سوى عامين فى المدارس العليا ـ على أن يحصلها، وكانت درجاته فى الميول الفنية على نفس المقياس مرتفعة وإن لم تكن مثل الهندسة فى ارتفاعها، وكان الحكم الفنى كما هو متوقع مساويا تقريباً للدرجات فى اختبار النقد الفنى.

وقد لوحظ أن درجاته المدرسية والكتابيــة كـانت فـوق المتوسـط ولا تشـير إلى ذكاء جيد فحسب، بل كفاية مرضيـة للأعمـال التجاريـة العاديـة. ولوحـظ علـى وجـه الخصـوص درجـة مهـارة الأصـابع العاليـة فقد كـانت فـى المئيــن الخــامس والتسعين.

وكانت درجاته مرتفعة جداً فى القدرات اليدوية والميكانيكيـة، وأظهـر فـى اختبار العلاقات المكانيـة ومكعبـات ويجلـى Wigly Blocks تفوقـاً عاليـاً، وكـلا الاختبارين معد لتقدير القدرات الفنية. وقد أعد اختبار ويجلي ليختبر قدرة الإبصـار فى ثلاثة أبعاد، كما أنـه أعـد ليكـون ذا دلالـة ليس فـى القـدرات الهندسية والآليـة فحسب، بل فى التصميم واالنحت أيضاً. وتلك هـى القدرت التـى يحتـاج إليهـا مـن يريد أن يعمل فى تصميم الأزياء للنساء.

ولا داعـى للإطالـة؛ فقد اتضـح للمرشـد قبـل أن يختـار الاختبـارات التـى سيطبقها على العميل أنه يتعامل مع شخص من الممكـن أن يلفـت انتباهـه للجـانب الفنى فى العمل الذى أحبه. وقد يروقه تصميم أزياء النساء وغير ذلك مما يلبسـنه، ومن المحتمل ألا يكون قد اهتم باستعداداته في هذا الاتجاه . وقد كانت هذه مجـرد فكرة ولكنها أعجبت العميل، وأكدت الاختبارات هذه النتيجة، ولوحظ فـى الصفحـة النفسية الميل الطفيف نحو عدم الثبات العصبى والانطواء. مصحوبا بقدر كبير مـن الرضا النفسى. وسـواء أعمـل قليـلا أم كثيرا بنفسـه فـى مهـارات خلاقـة فـإن هـذه السمات وقلة السيطرة الاجتماعية تطرد مع الفرص الممتازة للنجاح ولكن ماذا عـن المحل الخاص الذى كان يود لو أنه يملكه؟ ربما يتحقق يومـا مـا وعلـى أيـة حالـة لماذا لا يستغل مواهبه المهملة ويتصل بـالمحلات الخاصـة والبيوت التجاريـة فـى المدينة ويحاول أن يبيعهم تصميماته وإنتاجـه، وبهـذه الطريقـة يستطيع تدريجـاً أن يكون لنفسه عملا خاصاً.

واقترح الموجه على العميل أن يزور المدرسة المركزية للأشغال والفنــون (Central School of Business and Arts) ليتبادل الحديث مع مدرسى الفنون هنالك. وعاد العميل ممتلئا حماسة وقيد نفسه فى فصول للنحـت والتنجيد وتصميم الأزياء.. وقد قرر العميل أخيراً أنه لم يحرز تقدماً واسعاً فى مجالاته فحسـب، بـل

إن كثيراً من زبائنه كانوا يجلبون له زبائن آخرين، وتلقى توكيلا من أحد البيوت التجارية. وأصبح يستشعر الآن ــ سواء لقي رواجاً أو لم يلق ــ أنه في مجاله المهني الصحيح، ولسنا بحاجة إلى أن نشير إلى ذلك التحسن العظيم الذى طرأ على روحه المعنوية.

وبدون أن ينقطع حبل الحديث نود ألا يوجد ذلك الانطباع الذى يوحي بالسهولة الكاملة واليسر في تفسير الاختبارات والدرجات سواء أكانت عالية أم منخفضة، فهي لا تؤخذ منفردة كبينة قاطعة على ما يستطيع الفرد أو مالا يستطيع أن يفعله. فنتائج كل الاختبارات ينظر إليها معاً مقترنة بالأدلة الأخرى التي تجمعت من غيرها من المصادر، وبمعنى آخر فإن مكتب التوافق المهني يستخدم الاختبارات بحرص علمي وعلى أنها مجرد أداة ولكنها مع ذلك أداة موضوعية هامة للتشخيص الفردى.

ولا تتماثل حالتان ولكن قد تتشابهان أحيانا. فقد رجل في الخامسة والأربعين عمله في دار للطباعة بعد مزاولة عشرين عاما وقد كانت الدار متخصصة إلى حد ما، والوظيفة كذلك ولم تكن لديه أية خبرة مهنية تغني في مجال مهني آخر. وقد بدت المشكلة في أن يظل في أعمال الطباعة بمساعدته على أن يوسع مجال تدريبه. وبذلك ألحق بفصول للطباعة حيث تعلم فيها أشغال الحجارة (Stone Work) وتخصصات أخرى بحيث أصبح لديه إطار مهني لا بأس به.

وقد كان هذا الرجل يعاني قصورا في الكلام، يعوقه عن الاشتغال بعمل آخر غير الطباعة، ولذلك عرض على أكلينيكي متخصص في "عجز الكلام".. وقد كان يجيد النفخ في البوق ولكن نصيبه كان قليلا من المهارات الاجتماعية. وعلى أية حال فقد كانت تجاوره فرقة إطفاء حريق، وكانت في احتياج إلى نافخ في البوق، وقد قدمه مكتب التوافق المهني.. وهو الآن يقوم بهذا العمل مرتين في الأسبوع لهذه الفرقة.

وحالة أخرى لشابة على قدر من الذكاء والتعليم وبعض الخبرة في السكرتيرية وكان متوقعا أن تحصل على درجة عالية في الاستعدادات الكتابية

ولكن التقرير الذى جاء من قسم الاختبارات يذكر: أن قدرتها على الكتابة والاختزال تعانى نقصا فى التدريب. والنصيحة هنا واضحة ولكنها فى حاجة إلى أن تسلح بالنوع المثير الذى يقدمه مكتب التوافق المهنى، وهنالك الفتاة التى يتناول ذكاؤها كل شئ فى أكثر من اثنى عشر لونا من ألوان المهارات فى مختلف الميادين التى اتصلت بها ولكنها كانت تتركها بعد وقت قليل رغم أنها كانت متفوقة جدا فى اختباراتها وكان اهتمامها ملحوظا بكثير من الأعمال الممكنة ويتوقع لها النجاح فى أى منها لو أنها ثبتت فيها فترة كافية.. ولم يكن من المتوقع أن ينصحها مكتب التوافق بأكثر من أن تركز طموحها. وأحيانا يدرك مكتب التوافق المهنى بعض المواهب، فمثلا وجد أن أحد المشتغلين بمهنة أخرى ذو مواهب ممتازة فى الكتابة المسرحية. وقد كان يبيع "السيناريو" أثناء تلقيه التوجيهات المطلوبة لذلك الفن وشاب كان ينقصه تعلم الرياضيات ولكنه على درجة عالية من القدرة العقلية والميول المثالية للمهندس، وهو الآن أحد أئمة هذه المهنة؛ وذلك بعد أن عاد مرة أخرى للمدرسة ليتخلص من العوائق التى كانت تعطله.

ولكن هذا المكتب الخاص توقف نشاطه، بعد أن وضع مثالا وإجراءً مقننا اقتدت به المكاتب الأخرى.

وإذا عدنا الآن للكلام عن الكليات فإننا نلاحظ أن الكثير منها يسد احتياجات طلابها للمعلومات المهنية وللتوجيه المهنى المنظم. فمثلا كثير من الطلاب فى كلية ولاية بنسلفانيا ينشدون التوجيه المهنى من العيادة النفسية التعليمية التى يديرها روبرت "ب" برتووتير، وقد تكون المشكلة المباشرة هى اختيار منهج أو مواد الدراسة ولكن هذا يتأدى عادة فى النهاية إلى أهداف مهنية.. وفيما يلى تلخيص من كتيب العيادة للمنهج المتبع منذ يتقدم الطالب طالبا التوجيه المهنى حتى تفسر له الحقائق البارزة.

١-الاستقبال

(أ)عندما يدخل زائر أو عميل العيادة تقوم السكرتيرية بالترحيب به مباشرة وتنظر فيما يطلبه وتشير له إلى الشخص المطلوب.

(ب) يجب إلا يترك الزائر واقفا : وإذا ما كان الشخص الذى يطلبه مشغولا فيجب أن يخبر عن الوقت الذى سينتظره بالتقريب ويدعى إلى الجلوس حتى يفرغ الشخص الذى يطلبه.

١-المقابلة التمهيدية

(أ) تحدد البيانات، وطبيعة المشكلة، وتسجل المعلومات الهامة.

(ب) تقدم معلومات عن المنهج العام وتحدد المواعيد ويعطى العميل جدولا بالمواعيد.

(جـ) يصطحب العميل صوراً معينة معه إلى المنزل ليتممها ويحضرها فى المقابلة التالية.

(د) يكتب اسم العميل على استمارة تقدم بها أسماء الاختبارات التى يؤديها.

(هـ) تسجل المواعيد القادمة فى جدول المواعيد اليومى.

(و) تقدم المواد الأساسية للسكرتيرية للتسجيل والتصنيف.

٣- الاختبارات والمقابلات التالية .

(أ) فى كل مناسبة يختبر فيها العميل أو يقابل تستعمل صورة المقابلة المنتظمة فى تسجيل طبيعة الوظيفة باختصار.

(ب) تكتب نتائج الاختبارات إذا ما أعطيت فى الصورة المناسبة.

(جـ) فى حالة المشاكل الشخصية حيث تستعمل المقابلة وحدها أو العلاج الطبى العقلى يكتب تقرير كامل عن صور المقابلة المنتظمة.

(د) بعد أن يصحح الاختبار يراجع شخص آخر التصحيح حرصاً على الدقة فى التصحيح وتحديد مكان الفرد من المئين.

(هـ) بعد أن تصحح جميع الاختبارات ويختبر ذلك التصحيح، يحدد موعد لمقابلة "إجمالية".

(و) ترسم نتائج الاختبارات في صفحة نفسية قبل أن يأتي موعد الزيارة "التلخيصية".

(ز) يرسل الملف للمدير أو المدير المساعد للنظر.

٤- المقابلة التلخيصية

(أ) تفسر للعميل نتائج الاختبارات.

(ب) يجاب على أسئلة العميل وتقدم له الاقتراحات.

٥- إعداد التقرير للعمل التالي

(أ) تعد كل التقارير الضرورية الخاصة بالحالة وتعرض.

(ب) تعاد أوراق الحالة إلى الملف.

وتعطى المعلومات الاصطلاحية للعميل على بطاقة تشبه تلك المعروضة في صورة مصغرة وتحسب درجاته في الاختبارات المقننة في درجات من الانحراف المعياري عن متوسط أداء المجموعة التي يقارن بها في أدائه.. وتمثل هذه الدرجات بالرسم وتشرح له في لغة بسيطة قدر الإمكان وتذكر له درجة مئينية (أي نسبة الأفراد الذين يفضلهم) .. انظر الشكل (٢).

ويصحب بطاقة الصفحة النفسية شرح كالآتي :

العيادة السيكولوچية التعليمية

الاسم :.. التاريخ : .... رقم الملف: ....

الرؤية :

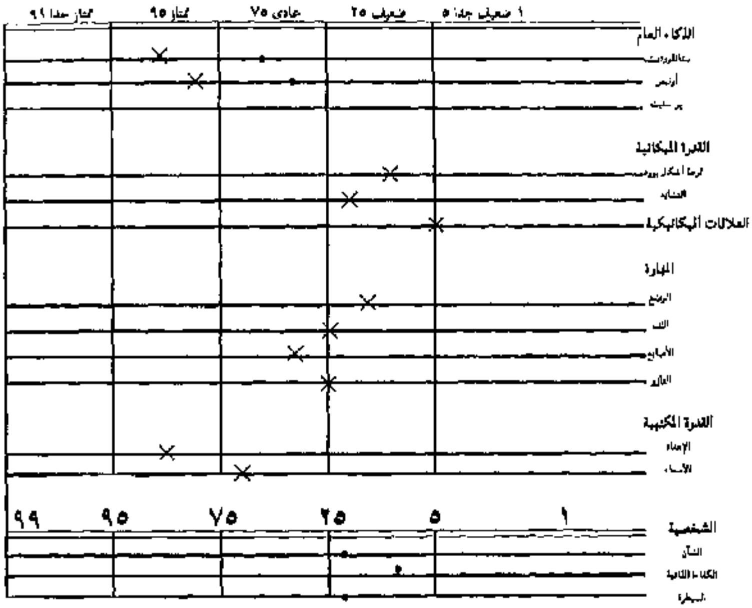
(بنظارة) مقورة الإبصار : ....بالعينين : .... اليسرى : ....

اليمنى : .... الخلط : .... بعيد : .... قريب : ....

متواز :................. رأسي : .... أفقي :.............. بعيد : ....

قريب :............. اللون : ....

السمع : الأذن اليسرى : .... الأذن اليمنى : ....



الميول المهنية : (أ) نموذجي (ب) متوسط (جـ) غير نموذجي (د) عن سترونج

١- متوسط طبيب حـ . طبيب أسنان جـ . سيكولوچي .

جـ مهندس حـ - فنان جـ - كيميائي حـ - مهندس رياضي حـ .

٢- المتوسط + حـ ٥ - المتوسط + ب

٨- المتوسط ا ٩- المتوسط ا ١٠- المتوسط ب

التوصيات : ينصح بالانضمام إلى دراسة المال والتجارة - لا يشجع على دراسة الهندسة - يوصى بممارسة نشاط اجتماعي . وضم التقرير عضو فى المكتب.

تفسير بطاقة الصفحة النفسية

الإبصار: أوضحت نتائج كل اختبار فى الفراغ المخصص له الموجود بالاستمارة.

الكفاية الإبصارية: تعنى حدة ووضوح الإبصار. ويعنى اضطراب البصر "الزغللة" فى المدى الذى تتداخل به صور العينين معاً.

عدم التوازن: بالنسبة لتوازن عضلات العين التى تتحكم فى حركاته.

العمق: بالنسبة للحكم على البعد الذى تبصر فيه كل عين العلامات.

عدم انتظام أبعاد العين: عدم اطراد وضوح الصورة المرئية. و"اللون" بالنسبة لعمى الألوان.

"السمع":

وهو يشير إلى نتائج الاختبارات لكل أذن على حدة.

اختبارات القدرات:

مذكور فى المربعات نتائج اختبارات الذكاء العام، الاستعداد الميكانيكى، المهارة، الاستعداد الكتابى، ونتائج اختبارات الشخصية.

وتقيس اختبارات الذكاء العام القدرة على التعليل واستعمال مبادئ الأفكار المجردة والمواد النظرية. ويشير اختبار الاستعداد الميكانيكى إلى قدرة الفرد على تعليل استعمال الأدوات الحقيقية، وتبين اختبارات المهارات مدى قدرة الفرد على استعمال أصابعه ويديه. أما الاستعداد الكتابى فهو يعنى السرعة التى يمكن أن تتم بها عمليات المراجعة والتصنيف.

ولا تتضمن اختبارات الشخصية الإشارة إلى جميع عناصر الشخصية بحال من الأحوال، وليس من الضرورى فى هذه الاختبارات أن تكون الدرجات مرتفعة. ويشير الثبات إلى مدى تحمل الفرد للاستثارات الانفعالية ومدى تحرره من القلق والاضطرابات الانفعالية. ويعنى الرضا عن الذات إلى أى حد يفضل الشخص أن يؤدى الأعمال بنفسه وإلى أى مدى يكون غير مقيد بالحاجة إلى

الرفقة. وتشير السيطرة إلى مدى رغبة الشخص في السيطرة على أقرانه وإلى مدى تحرره من الميل للخضوع. ودرجات كل هذه الاختبارات مرصودة على ورقة المربعات.

ويحدد موضع علامة × الدرجة التي يحصل عليها الفرد. والدرجات من ١-٩٩ تسمى درجات المئين وهي تعني نسبة المختبرين الذين تفوق الشخص عليهم. وعلامة × تفيد مقارنته بالمجموع الكلي وعلامة "٥" تفيد مقارنته بطلبة كليته. وقد قسمت الدرجات من ١-٩٩ إلى خمس مجموعات تتراوح بين ضعيف جداً وممتاز جداً، ويستعمل هذا التقسيم في كل الاختبارات ما عدا اختبارات الشخصية. ويعبر عن اختبارات الشخصية في درجات مئينية.

الميل المهني

نتائج اختبارات الميول مرصودة في نهاية الصفحة. ويعني الرمز أ أن الشخص قد أجاب بطريقة الرجل أو المرأة الناجحة في المهنة، ويعني الرمز جـ أنه بالرغم من وجود الميول لهذه المهنة فإن الشخص المذكور لا يرتبط بهذه المهنة أكثر من ارتباط عموم الناس. وتعني ب درجة متوسطة من الميل. وقد صنفت المهن في استمارة الذكور بحيث إن أولئك الذين تكون درجاتهم في المصفوفة الفردية يكونون قد حصلوا على درجات تتركز حول المهن الذكرية الشائعة. ومجموعة الدرجات المتوسطة التي في العمود الأيسر تبين إلى أي حد يميل الشخص للمهن الذكرية التي يشتمل عليها العمود ولم يحدث في استمارة النساء مثل هذا التجميع في فئات.

وتحصل المعلومات في أي مكتب للتوجيه المهني أو في أي عيادة بمساعدة الاختبارات وقوائم الميول. وبمساعدة أية معلومات سيكومترية تزود المقابلة، ويجب أن يكون منهج الاختبارات مرسوماً رسما منظما ليعاون على استخراج نتائج ذات دلالة لإمكانيات العميل.

كما يجب أن يخطط للمقابلة أيضا في المحكمة. وكثيرا ما يعاد النظر في التفكير الدقيق للبحث الموضوعي المحكم وكيفية الوصول إليه. ويعرف المحامي ذلك ولا يخطط تفاصيل برنامجه لاختبار الشهود في المحكمة فحسب، بل يخطط أيضاً لتفاصيل أحاديثه مع عملائه، ويسلك الطبيب روتينا في الأسئلة التشخيصية.

ويأخذ الطبيب العقلي أيضا بأسلوب محكم، كما يحسن مدرس الجغرافيا الوقوف عند نقطة معينة قبل أن ينتهى درسه، وكذلك يفعل مراسل الصحيفة والأخصائى الاجتماعى والقس فى عملية الاعتراف. ويجد القائم بالمقابلة فى الوظائف والباحث الصناعى أنه من الأفضل أن يتوقع مواد المقابلة ليدون على الأقل الموضوعات الرئيسية ووسائل تناولها. وكلهم بذلك يقتصدون فى الوقت ويحصلون على نتائج أفضل بتخطيطهم للمقابلة بعناية. ولا يستتبع هذا أن تكون المقابلة المرسومة شديدة التحديد. فثمة مجال للتلقائية دائما، وقد يحسن القائد أحيانا بتغيير خطته الحربية - حسب تطور المعركة - أو بتغير أسلوبه .. ولكن تبقى الحملة محكمة التخطيط فى عمومها. وتكرر الفرقة تنفيذ هذه الطريقة ما دامت محكومة الزمام. والأب الذى يستجوب ابنته سيئة السلوك، أو التاجر الذى يتفق على عقد لتوريد شيء، يكون كلاهما متنبها لالتقاط اللحظة النفسية عندما تبدو، ولكن الذى سيكون أكثر قدرة على تعرفها هو من فكر فى المحادثة قبل وقوعها.

والإعداد للمقابلة بتحديد موضوعاتها وتخطيط اتجاهاتها العامة التى ستسير فيها هو موضوع هذا الفصل. وسيتعرض أيضاً لنظام توجيه الأسئلة وفن الاستماع وألوان الحرص التى يجب أن تراعى فى تفاصيل المقابلة المتعددة. وقد انتهينا من الكلام عن حاجتنا لأحكام المقابلة بتحديد أهدافها الخاصة. وعن الإرشادات التى يأخذ بها القائم بالمقابلة ليصل إلى تلك الأحكام. وليس التخطيط المنهجى أكثر فائدة من المقابلة فى مساعدة الشخص على اختيار عمله. وكثيرا ما يتبدد الوقت الثمين بغير جدوى وبذلك تهمل النتائج الحاسمة ما لم يكن المرشد قد كون برنامجا جيداً للموضوعات ويتبعه بصورة منظمة تماماً.

وقد دعت مثل هذه الأسباب إلى أن نعد كراسة مكونة من ثمان صفحات عن إرشادات المقابلة المهنية مصحوبة بأربع صفحات للتعليمات، وتسمى هذه الكراسة صورة التقرير أ للراشدين (Record Form A For Adults) وكراسة التعليمات (Manual of Instructions)[1]، ومن الواضح أنها لا تقوم بديلا عن

---

(١) يمكن الحصول على نسخ معدلة من هذه الكراسة من The Psychological Corporation - 522 Fifth Avenue - New York. ، وقد استعنا فى إعداد ومراجعة هذه الإرشادات بـ Pauls. Achilles & Agnes B. Lsahy - العضوين بمؤتمر الأبحاث الفردية.

تقدير الموجه الشخصي للعميل ومشكلته ولكنها تساعد على أن يكون ذلك التقويم أكثر صحة، وأبعد عمقاً؛ وأكثر مساعدة للعميل الذى تقع عليه المسئولية الكبرى للقرارات .

وتعطى هذه الصورة للعميل وقتا كافيا ليتسنى له أن يذكر كمية كبيرة من المعلومات الضرورية عن نفسه وعن المشاكل التى تتركز المقابلة حولها.

وقد وجد أن هذه المساعدات لا تلغى المناقشة غير الرسمية بل تشجعها إلى حد ما، ويمكن أن تكون المقابلة حرة وتلقائية دون أن تكون عرضية أو بالمصادفة، ومن هنا فإن قائمة اختبارية للنقاط الرئيسية تضمن عدم إهمال الاعتبارات الحيوية وتضمن للمقابلة أن تسير فى مجراها، وتقلل من فرص التعطيل التى تتشعب فيها المقابلة غير الرسمية ويمكن تحقيق الحرية الكاملة للمقابلة فى كثير من الميادين من خلال ذلك الحصر الذى يقوم به تخطيط منهجى من هذا النوع. وباختصار فإن التخطيط للمقابلة يزيد من فرص نجاحها.

والبرنامج الناجح لإعداد الموضوعات والإجراءات للمقابلة لا يقتصر على التخطيط والنتائج المقصودة ونقاط البحث الرئيسية فقط، بل يأخذ فى الاعتبار أيضا الوسائل التى ستتبع والمواد التى يجب أن تكون موجودة، وكل ذلك يقع على كاهل الطرفين قبل المقابلة.

وقد كان للمبادئ التى أوضحت هنا تطبيقها الناجح فى كثير من الميادين. ويستطيع المشرف على الموظفين وعميد الجامعة والقائم على البائعين والأخصائى النفسى الاجتماعى ومراقب المصنع أن يقتصد فى الوقت وأن يزيد من الكفاية الإنتاجية بالتخطيط المنهجى للمقابلة.

ولا يحتاج الباحث الصناعى فقط إلى أن ينظم بعناية الأسئلة التى يريد الإجابة عليها، بل وكل مواد المقابلة، ويعوض الوقت والاهتمام اللذين يستغرقهما هذا الإعداد فى القيمة المتزايدة لآثاره.

وننتقل الآن إلى الحديث عن مكتب التوظيف بعد أن بحثنا الوسائل الهامة لتنظيم المقابلة.

المراجع

1- ATKINSON, R.C., ODENCRANTZ, L. C., and DEMING, B., Public Employment Service in the United States Public Administration Service, Chicago, 1938.

2- BELL, H. L., Matching Youth and Jobs. American Council on Education, 1940.

3- Benelty, J. H., Adjustment Service : An Eperiment in Adult Guidance. American Association for Adult Education, New York, 1935.

4- BINGHAM, W. V. Apptitudes and Aptitude Testing. Harper 1937.

5- CLEETON, G. U., Occupational Adjustment in Allegheny County. Pittsburg, Personnel Association, 1935.

6- CULBERT, JANE F., and SMITH, Helen R., Counseling Young Workers. Vocational Service for Juniors, New York, 1939.

7- DARLEY, J. G., PATERSON, D. G., and PETERSON, I. E., Occupational Testing and the Public Employment Service. University of Minnesota Press, 1933.

8- ECKERT, RUTH E., and MARSHALL T. O., When Youth Leaves School The Regents' Inquiry. McGraw – Hill, 1938.

9- ELLIOTT, H. S., and ELLIOTT, G L., Solving Personnel Problems Holt, 1936.

10-FULLER, R. G., "Counseling the Unemployed : The Story of the Adjustment Service" Occupations, The Vocational Guidance Magazine, 1394. 12 : 37-53.

11-HOLLINGWORTH. H. L., Vocational Psychology and character Analysis. Appleton – Century, 1929.

12-HOPKINS, JESS T. The Emergence. of a New Public Employment Service. Public Employment Center Rochester. N. Y., 1935.

13-MYERS, G. E., Principles and Techniques of Vocational Guidance, McGraw-Hill, 1941.

14-NEUBERG, MAURICE A., Principles and Methods of Vocational Choice. Prentice – Hall, 1934.

15-PALMER, J. H., Junior Placement, U. S. Children's Bureau Publication 256 Washington, D. C., 1940

16-PARKER, WILLARD E., Books About Jobs. American Library Association, Chicago, 1934.

17-RUCH, G, and SEGEL, D., Minimum Essentials of the Individual Inventory in Guidance, Vocational Division Bulletin No. 202. Office of Education, Washington. D. C.

18-SMITH, C.M., ROOS, MARY M., A Guide to Guidance Prentice – Hall, 1941.

19-STEAD, W. H., Shartle, C. L., and ASSOCIATES. Occupational Counseling Techniques, American Book 1940.

20-SYMONDS, P.M., Diagnosing Personality and Conduct. Appleton – Century, 1931.

21-TRABUE, M. R., "Occupational Ability Patterns," Personnel Journal, 1933, 11, 344-351.

22-U.S. Employment SERVICE, A Counseling Program For Public Employment Offices. St. Louis, 1939.

23-WRENN, C. GILBERT, "Counseling with Students," chapter IV in Guidance in Educational Institutions, Part I of Thirty – Seventh Yearbook, National Society for the Study of Education. Public School Publishing Co., 1938.

الفصل الخامس

البحث عن وظيفة

تختلف مقابلة صاحب العمل الذى ينظر فى المتقدمين لوظيفة ما ومقابلة الموجه الذى يدرس الخطط المهنية لفرد معين، ولكن هذين اللونين يشتركان معا فى بعض خطواتهما على طول طريق التوافق المهنى الناجح. وسيعرض هذا الفصل للمقابلة من وجهة نظر المتقدم للوظيفة فى بحثه عن العمل ثم سيعرض لها من وجهة نظر القائم بالمقابلة المهنية.

وقد يكون ضمان الوظيفة فى بعض الأحيان ضرورة ملحة. والضمان التام لعملية وضع الفرد فى العمل المناسب ـ أى وضعه فى عمل يناسبه، ويقدره الآخرون، فى جو ودى ملائم، وفى مؤسسة يحترمها الفرد نفسه، ويتقاضى عن عمله فيها أجراً مجزياً مع تأمينه وإتاحة الفرص أمامه للترقى ـ هذه العملية هى أحد الأعمال ذات الأهمية القصوى فى حياة الفرد.

وتعتبر المقابلة الشخصية عاملا مساعداً وضرورياً لتحقيق مثل هذه النتيجة المأمولة. بوسع الفرد أن يثرى معرفته بالمهن أو الحرف التى قرأ عنها أو فكر فيها بمقابلة أناس يمارسونها بالفعل، وأن يتعرف إليهم، وقد يشاركهم فى بعض أوجه نشاطهم، وفى المقابلة يستطيع أن يعرف فكرة الآخرين عن مستقبل المهنة التى ينظر إليها بصورة جدية ـ ويتحقق من قدراته وفرص النجاح المتاحة أمامه فيها. كما يستطيع أيضاً أن يعرف الإعداد التعليمى الأساسى والخبرة التمهيدية الضرورية لها. ثم يستطيع فيما بعد أن يصل إلى معلومات تتعلق بأصحاب هذه الأعمال، ويستطيع فى النهاية إذا التقى مباشرة بأحد مديرى الأعمال أو المشرفين أو الرؤساء ـ وحالفه الحظ ـ أن يحقق عنده العمل الذى يرجوه.

وقد يجد الشخص حين يضع قدميه على بداية طريق التهيئة المهنية والإعداد التعليمى والمحاولات التمهيدية أن طريقه طويل .. طويل. وقد تمضى به الأيام ـ بعد أن ضمن الوظيفة التى اختارها ـ دون أن يحقق فيها منزلة وطيدة.

وبين الخطوة الإعدادية والمرحلة النهائية فى عمليات التوافق المهنى تكتسب المقابلة المهنية طابعاً أساسيا، وسنعرض ـ كذلك ـ للمقابلة من وجهة نظر الشخص الذى يبحث عن وظيفة.

ومقابلة التماس العمل كمعظم المقابلات، فيها تبادل للمعلومات والأفكار والانطباعات ومن الطبيعى أن نقول بأن المتقدم للعمل هو الذى تجرى عليه المقابلة، ولكن هذا التبادل ـ عبر محادثة هادفة ـ لا يتطور دائماً فى اتجاه واحد فى المقابلة لدى المتقدم، ومدير المدرسة الثانوية الذى ينشد مدرسا للغة الإنجليزية أو المهندس المدنى الذى يريد أجيراً، أو السيدة التى تبغى طاهيا ـ كل أولئك يقابلون ويقومون بالمقابلة، وصاحب العمل عندما يضع طالبا للعمل فى وظيفة ما، فهو يقدم له نفسه ومنظمته كى يعمل معه، وسيتحقق كلا الطرفين بوضوح من ملاءمة أو عدم ملاءمة المتقدم ومدى اقترابه من الصورة المرجوة بقدر ما تتفق إمكانياته مع ذلك التنظيم.. وستخدم المقابلة كلا الطرفين إذا ما أحسنت إدارتها أيما كان القرار الذى تتمخض عنه.

وتستهدف المقابلة بصورة رئيسية أن تساعدك ـ كطالب وظيفة ـ على الإجابة عن الأسئلة: هل أنا من أولئك الذين ترجى خدماتهم فى هذا المكان؟ هل أستطيع أن أحسن أداء العمل المطلوب؟ هل أنا معد لذلك؟ هل سأكون محبوبا؟ هل سأجد العمل مناسبا، والفرص ملائمة لقدراتى، وما لدى من تدريب؟ وهل الجزاء واف والآمال مرضية؟ هل أنا ملم بمتاعب الوظيفة ومشقاتها؟ هل من المحتمل أن تكون الرابطة بينى وبين صاحب العمل مرضية ومريحة لكلينا فى نفس الوقت؟.

وقد يطلب منك ـ سواء قبل المقابلة أو بعدها مباشرة ـ أن تملأ استمارة التقدم لطلب الوظيفة. وسواء أكان مطلوبا أن تكتب الحقائق بدقة أم باختصار فإنه من المستحسن أن تحتفظ فى ذهنك بتواريخ دقيقة عن الوظيفة السابقة، العنوان والشارع وما شاكل ذلك ومن الأفضل أن تكون معك مذكرة مكتوبة تضم تقريراً لتاريخك الشخصى: الاسم، والعنوان، ورقم التليفون، ومكان وتاريخ الميلاد، والطول، والوزن، والجنسية، والديانة، والصحة، والمراحل التعليمية، والتأهيل الخاص. وتقرير عن الوظائف السابقة والميول. وتكتب ضمنياً إذا ما كنت

متزوجاً: عدد الأولاد، ولا تتردد في أن تذكر أنك على وشك الزواج إذا ما كنت تعتزم ذلك. واذكر - إذا كنت حاصلا على درجة علمية - المكان والسنة، كما يجب أن تلمح لتقديراتك خلال الدراسة، وإذا ما كنت قد تخصصت في كلية أو مدرسة ليلية فاذكر الفرع الذى تخصصت فيه، وإلى أى مدى وصلت في دراستك، وإذا ما كنت تعول نفسك فاذكر ذلك وبين كيفيته، وإذا ما كنت قد حصلت على جوائز أو منح علمية أو غير ذلك فاذكرها، وإذا كان بك أى شكل من أشكال العجز الصحى أو الطبيعي فاذكره صراحة، وكن دقيقاً في ذكرك لهواياتك أو نشاطك الترفيهى وذلك لأنها دلالات على ميولك وقدراتك.

وعندما تكتب قائمة بالوظائف السابقة مبتدئاً بآخرها فلا تذكر المدة التى قضيتها بالسنين بل اذكر التواريخ: تاريخ الالتحاق بها وتاريخ الخروج منها. مقترناً بأسماء رؤسائك ووظائفهم في التنظيم الذى كنت تعمل فيه، ومرتبك واسم الوظيفة وأهم من ذلك كله الواجبات التى كنت تقوم بأدائها. ولا يحدد اسم الوظيفة دائماً الأعمال التى تؤدى فيها، ولذلك كن متأكداً من أنك قد أجبت عن السؤال: "ماذا كنت تقوم بأدائه بالضبط في هذه الوظيفة؟" ولا بأس من أن تستشهد باثنين أو ثلاثة ولكن كن متأكداً قبل أن تذكر أى اسم من أنك موضع القبول لديه، وتلك من المجاملات التى كثيراً ما تهمل. وتعين الصورة الفوتوغرافية ـ المرفقة بالطلب الذى يتضمن ما مضى - على تذكرك بسرعة في أى وقت.

ولمثل هذا التاريخ الشخصى قيمة حقيقية في مساعدة القائم بالمقابلة في الوظائف كما وأن مثل هذا التقرير يكون موضع التقدير لديه وقد يجد خريج الجامعة من المفيد له أن يجهز مذكرة يصف فيها خبراته وتعليمه، وتتضمن المعلومات الشخصية المشار إليها آنفا، لا في خطوط عريضة، أو على هيئة كتالوج، ولكن تعزز بتفسير لخبرة الشخص والمواد التى تلقاها مقدرة من وجهة نظر العمل الذى يهدف إلى أن يرتبط به، ولهذه الخطة ميزتان، الأولى أنها تتغلب على ذلك النقد الذى يوجهه بصراحة الرؤساء المرتقبون، ذلك النقد الذى يذكرون فيه أن الخريج عندما يترك الكلية أو المدرسة يتوقع الحصول على وظيفة دون أن يكون قد فكر في نوع الأعمال التى أحسن تأهيله لها أو التى سيكون سعيداً بأدائها،

والثانية أنها تجعل الطالب يفكر خلال سنته الأولى فى السؤال عن الوظيفة وربما تأدت به إلى تحليل نفسه بمحض رغبته ليتأكد من أفضل الأعمال التى تلائمه.

ويعتبر مثل هذا الكتيب - إذا أحسن إعداده - مقدمة طيبة للقائم بالمقابلة، وقد برهنت هذه الوسيلة على أنها ترفع بصورة ملموسة احتمال ضمان وظيفة.

فما مارسه الرجل فى الماضى سيكون - رغم كل العقبات - خير دليل على ما يمكن أن ينجزه فى المستقبل، ولذلك فإن عينة من عملك، سواء أكانت رسماً أم تقريراً يتضمن نتائج بحوثك، أم مقالا تيسر لك نشره، أم أى إنتاج عقلى آخر لك، أم أية مهارة تعتقد فى أهميتها بالنسبة لصاحب العمل، ستزود المقابلة بنقاط أخرى مفيدة لنقطة البدء. ومن الأمور العادية أن يكتب القائمون بالمقابلة للوظائف ملاحظات نفسية أثناء المحادثة ويسجلون هذه الملاحظات على استمارة التوظف. ويستفيد بعضهم بالقائمة الاختبارية للسمات، أو ورقة التقدير، وهى تشبه تلك التى تستعمل فى اختبار المهنيين والأخصائيين والفنيين والتى تظهر مقياسا مصوراً لتقرير الانطباعات وفيه فراغ لكتابة ملاحظات عن النقاط الآتية :

١-كيف يؤثر مظهره فيك وخصوصا تعبيرات وجهه، الناحية الفسيولوجية، مظهره العام، درجة أناقته.

٢- مدى استجابته للقائم بالمقابلة.

٣- رأيك فى ذكائه ويقظته.

٤- هل يبدو فى صحة جيدة.

٥- هل هو ذو عقلية تحليلية؟ وهل يتوصل إلى أعماق الأمور بسرعة؟

٦- هل هو صريح وغير ملتو، وما هو الانطباع الذى يتركه فى نفسك بالنسبة لشخصيته وتكامله؟

٧- ما هو مدى معلوماته فى مجال تخصصه؟

٨- هل قدم دليلا على نزعة ابتكارية .. وهل تتسم أفكاره بالأصالة؟

٩- هل يجيد اللغة ويحسن الكلام بالإنجليزية؟

١٠-هل هو مخادع وهل بوسعه أن يفهم نفسه؟

١١- هل يفهم مغزى مشروعنا ويفهم ما وراءه من فلسفة اجتماعية؟

١٢-هل يشاركنا فى الحنو على موضوعات اهتمامنا؟

ويضع القائم بالمقابلة فى التلخيص الإجابة على الأسئلة التالية: ما هى نقاط القوة والضعف الواضحة فيه؟ فكرة عامة عن سماته وإمكانيات تطوره؟ ما هو العمل الذى يبدو أنه يلائمه؟

وهذه عينات من الأسئلة التى يضعها صاحب العمل فى ذهنه أثناء حديثه مع طالب الوظيفة. دعه يخطط شخصيتك بطريقته الخاصة، قد يركز كلامه على الوظيفة وعن مؤهلاتك بالنسبة إليها. أو قد يرغب فى أن يتحدث إليك عن الرياضة أو الأمور العامة أو عن اليوم المدرسى أو عن بعض المعارف. فهو قد يكون مقتنعاً بقدراتك وتأهيلك ولكنه مهتم بأن يتأكد من شخصيتك كما ينظر إليها، أو بالأحرى عن مدى تقبلك للتوافق المناسب مع مجموعة الناس الذين سترتبط بهم. أو ربما كان يحاول أن يقرر لك أنسب مكان من الأمكنة الشاغرة فى تنظيمه.

وقد يفضل القائم بالمقابلة أن تقوم أنت بتوجيه المحادثة، وإذا كان الأمر كذلك فستكون فى يدك الفرصة لتعرفه أكثر بنفسك وبمظاهر خبرتك التى تؤهلك على وجه الخصوص لهذه الوظيفة. وتستطيع فى هذه الحالة أيضا أن تسأله عن العمل الذى ستؤديه وعن سياسة العمل بشكل عام وعن فرص الترقى.

وثمة أسلوبان ـ فى التحضير للمقابلة المهنية ـ يفيدان فى تقديم قصتك بالشكل الذى تتوافر له الدقة والإحكام، ويفيدان أيضا فى توجيه الأسئلة الدقيقة الحساسة عن الوظيفة المأمولة ونعنى بهما : التقدير الذاتى (Self Apraisal) ودراسة معلومات عن صاحب العمل ومؤسسته. فأول مبادئ التاجر هو أن يعرف بضاعتك أولا وأسواقك ثانياً. ولذلك فإنه من الطبيعى بالنسبة للذى يضع فى اعتباره أنه يبيع أثمن ما يملك.. يبيع خدماته ـ أن يبدأ بوضع خطته بعمل قائمة دقيقة عن خبراته ومؤهلاته الخاصة. ما الذى مارسته؟ ما هى الأشياء التى تفوقت فى أدائها؟ ما هى المهارات (ألوان النشاط) التى تسعد بأدائها أكثر من غيرها؟ اكتب ذلك فى قائمة. يجب أن يفحص العمل، الدراسات، الهوايات،. كما أن دلالات

قدراتك الخاصة يجب أن تكون معلومة تماماً. وبنفس الصراحة يجب أن تذكر وتقرر نواحي القصور؛ فمثلا تستطيع أن تقول بثقة: "أستطيع أن أؤدى هذا النوع من العمل أحسن من غيره وهذا دلالة على كفايتى ولست قديراً على أداء هذا النوع من العمل، ولا أهدف إلى منافسة هؤلاء الذين يتفوقون فى أدائه".

وعندما تقابل صاحب العمل فإنك لن تجده مهتما فقط بمعرفة حقيقة شخصيتك، بل ستجده أكثر اهتماماً بمعرفة ما يمكن أن تؤديه له. فتقدم وأنت مستعد لأداء هذه الأعمال التى تعتقد أنه يحتاج إليها والتى لديك الدليل القوى على أنك تستطيع أداءها. "سيدى: إننى على ثقة من أننى أستطيع أن أبنى لك السفن المتينة التى تحتاج إليها فى هذا الإقليم لأننى فى إقليم كذا عندما كنت مساعداً فى فرع الإدارة بالشركة.. عهد إلى باختيار خمسة رجال والإشراف عليهم وقد ثبتت صلاحية أربعة من هؤلاء الخمسة". "أو يا سيدى إننى أستطيع أن أكتب لك خطاباتك دون أخطاء، وقد كتبت هذا التقرير عن تاريخى الشخصى بنفسى فى ١١,٥ دقيقة دون أن أعود إلى إصلاح شيء منه أكثر من مرتين" .أو "إننى أحب أن أرتب المراجع فى المكتبة وأن أفهرسها موضوعيا كما تريد ولكى تكون متأكدا فإننى قد قمت بمثل هذا العمل فى الكيميا الصناعية. ولكننى درست الموضوع فى إحدى مدارس الهندسة، وهذا هو أحد التقريرات التى أعددتها فى مجال مشابه، وترى فى التقرير كيف اخترت المراجع للأساليب الأدبية" أو "سيدى مدير المدرسة : أعتقد أننى أستطيع أن أدرس رياضيات فى مدرستك وأستطيع أن أدرب فريق المناظرات، وهذه هى شهادتى وبعض تقريرات من بعض أساتذتى. فبالنسبة للمناظرات كنت عادة عضوا فى الفريق الذى يخطط للمناظرات ويوزع النقاط على المتحدثين. وأستطيع أن أقود أوركسترا المدرسة على المسرح". وهكذا لا تحتاج أهمية حديثك المنطلق فى تحديد ووصف إمكانياتك المهنية إلى تأكيد. ويساعدك تحديدك لقدراتك الخاصة واستخراج الأدلة المادية على ما تريد أن تقدمه - يساعدك على تحديد نوع الوظيفة التى تلتمسه، ويعطيك أيضاً أحسن أنواع الثقة

بالنفس، وأنت تتحدث مع القائم بالمقابلة المهنية. فإذا ما كنت غير واثق من نفسك أو غير مدرك أنك لا تستطيع أن تحسن أداء الأشياء التى يحتاج رئيس العمل أن تؤدى له. فكيف تتوقع أن يمنحك هذه الفرصة؟

وإن طالب الوظيفة الذى لم يتهيأ للمقابلة بأية صورة من الصور السابقة معرض لأن يفقد فرص العمل التى تسنح له، لأنه غالباً ما سيقدم عن نفسه انطباعاً خاطئا، وقد يتخذ مظهر الغرور أو العجب بنفسه، ويؤدى به هذا إلى أسوأ العواقب. وقد وجد أن ضباط المواءمة فى الكليات ومديرى مكاتب التوظيف ذات الخبرات الواسعة فى توزيع الرجال على الأعمال المناسبة، وجدوا أن صاحب العمل عندما يرفض أحد من تقدموا لشغل وظيفة ما، فهو يذكر - كسبب ذلك - أحد هذين القرارين أو كليهما: "يبدو أنه مغرور بنفسه" أو "أنه لم يستطع أن يذكر لى بالضبط لماذا يستشعر ثقة فى أن يشغل هذه الوظيفة على وجه التحديد".

والغرور دلالة واضحة على إحساس عميق بالنقص، والطريقة المتسرعة أو أسلوب الكلام الذى يوحى بثقة وتقدير شديد للنفس والاستعداد لتحمل أى شيء.. كل هذه دلالات تشير إلى نقيضها تماما، وهى تنبع عن شعور بالنقص يجتهد طالب الوظيفة فى التغلب عليه لا شعوريا، ولكن الاعتداد بالنفس الناتج عن المعرفة الواعية بما تستطيع أن تفعله أو لا تستطيع - لا يختلط هذا الاعتداد أبدا مع الغرور والصلف. وتستطيع أن تبثه فى نفسك بتحليل نقاط قوتك وقصورك بالتفصيل.

ولا تتردد عند القيام بالتقدير الذاتى فى أن تقابل صديقاً أو موظفاً سابقا لا يمانع فى أن يخبرك بصراحة عن نظرة الآخرين لك، وعما يتوقعونه لامتيازك العقلى وخبراتك الواضحة. فإذا لم توافق على تحليله، أو لم تسترح إليه، فاسأل عنه آخرين من الذين يعرفونك عن قرب. فإذا لم تتلاق أفكارك مع أفكارهم فاسأل نفسك: "ما هى الأشياء التى عملتها أو لم أعملها أعطت لهؤلاء الناس ذلك الانطباع الخاطئ عنى وعن قدراتى؟" وتلقى مثل هذه المقابلات بعض الأضواء وتساعدك

على أن تفكر موضوعيا فى نفسك وفى نوع العمل الذى تحسن صنعا بالتماسه. وتبلور هذه المقابلات أفكارك وتأخذ فى اعتبارها الخدمات التى يمكن أن تقدمها وهى فى ذلك تشبه المقابلة المهنية التى وصفناها فى فصل آخر، والتى تضع فى أثنائها قائمة منظمة لقيمك الشخصية وقدراتك وصلتها بمشكلتك فى اختيار الوظيفة التى تتهيأ لها. ويساعد كلا النمطين من المقابلة على تمهيد الطريق للمتقدمين مع رؤسائهم المقبلين. وغالبا ما يسأل القائمون بالمقابلة هذا السؤال: "لماذا ترغب فى العمل معنا؟" ورغم أنه سؤال معقول إلا أن القائمين بالمقابلة يقولون إنه نادرا ما يكون طلاب الوظيفة مستعدين للاجابة الواضحة الحقيقية عنه، وقد استهزأ شاب بهذا السؤال وأجاب: "يجب أن أحصل علىوظيفة فى أى مكان" ولم يكن يعلم شيئا عن تلك المؤسسة التجارية قبل المقابلة، أما طالب الوظيفة الذى يكون قد أخذ أهبته فإنه يجهز نفسه بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة التى يستهدف أن يتعاقد معها. كيف تختلف عن المؤسسات التجارية الرئيسية الأخرى؟ هل هى مستقرة ماليا؟ فى حالة رخاء؟ ما مدى نموها أو انهيارها؟ كيف يتقبل المستهلكون إنتاجها؟ كيف يقدم العمال الجدد وكيف يؤهلون؟ نوع الروح المعنوية التى تسرى فيهم؟ ما هى سياستها ومثلها؟ هل يعتز الموظفون بالرابطة التى تربطهم بها؟ هل يحترمون المديرين أو يرتابون فيهم؟ هل ينقل كثير من العمال؟ هل توظف هذه المؤسسة كثيراً من ذوى القدرات وبذلك تهمل فرص التقدم؟ وتحصل هذه المعلومات من المكتبات وغيرها من المصادر المؤلفة أكثر من تحصيلها عن طريق الحديث الدائر على الألسن، وهذا يساعد تماما فى توضيح سبب البحث عن هذه الوظيفة [1]

---

[1] لتوضيح كيفية استخدام المراجع المكتبية يمكن للقارئ الاطلاع على بعض الحالات فى كتاب "كيفية الحصول على عمل فى أثناء التعطل "How to get a Job during a depression) ومن أمثلة ذلك الحالة رقم ٥٢٤ لمهندس كيموى عمره ٢٩ سنة ومتخصص فى الدهان. وبالبحث فى المكتبة العامة اتضح أن هناك مؤسسة كبيرة ومؤسستين صغيرتين قد زاد عملها. وعرفت أسماء المسئولين فيها ودرست اتصالاتها وعمل تلخيص لحالة كل من هذه المؤسسات وتم الاتصال بها تليفونيا، وبذلك أمكن تعيين

ويساعد أيضا على تحديد الخدمات - في ذهنك - التي ستقدمها والتي ستكون أكثر قيمة في هذا المكان عنها في أي مشروع آخر . وقد ساعد الشرح التمهيدي والتحليل للنواحي المالية والإحصائية والمصادر الأخرى للمعلومات عن الشركة، وعن وضعها، وعن إنتاجها، وعن أسواقها، وعن مكاسبها، وعن تاريخها، وعن سياستها، وعن مشرفيها.. الخ - ساعد كل ذلك طالب الوظيفة على أن يتحدث بلماحية حديثا يقصد إلى الهدف مباشرة أثناء المقابلة ويستطيع الفرد أن يحدد بإحكام أنسب الأماكن له وذلك بمعرفته الدقيقة سبب امتياز هذا المكان في العمل.

وقد قدمت اقتراحات كثيرة في الكتب - للأفراد الذين هم على أبواب طلب وظيفة - بخصوص المظهر: أحذيتهم اللامعة، أظافرهم النظيفة، شعرهم المرجل، ملابسهم النظيفة، أربطة عنقهم الجميلة، "الياقات" المناسبة. وحتى جراهام Graham(٢) يقرر كنتيجة للتجربة أن فرص الفتى تتحسن عندما يزيل شاربه الصغير. ومن الطبيعي أن تسبب الملابس فرقا سواء للعميل أو للقائم بالمقابلة.. ألم يكن إمرسون Emerson هو الذي أشار إلى أن الإحساس بحسن الملبس يمنح الفرد شعورا بالاعتزاز تعجز العقيدة نفسها عن أن تمنحه له؟ غير أن الساعة السابقة للمقابلة ليست هي الوقت الذي يهتم فيه بأمور مثل المظهر، فمثلا إذا ما كانت فتاة جامعية - متقدمة لوظيفة - وأحست أنها لن تستريح في مقابلتها إذا تخلت عن (اللادن) الذي اعتادت أن تستعمله، فلا شك أن وقت التعود على عدم استعماله يجب أن يسبق المقابلة بوقت طويل. ولا داعي للتوصية الشخصية بأن تنظر إلى القائم بالمقابلة دائما نظرة مباشرة، وذلك لأن محادثتك العادية من النوع الواضح

المهندس. وقد احتاج ذلك إلى الاطلاع على ٨ مراجع.

والحالة رقم ٢١٣ لرجل عمره ٣٨ سنة ميكانيكي وله خبرة عشر سنوات في صناعة السيارات وقد تم تشغيله في مصنع لصنع أجزاء السيارات واحتاج هذا الإجراء إلى الاطلاع على أربعة مراجع.

التلقائى بحيث تلاحظ عينى مواجهك بطبيعة الحال. والاستعمال البسيط الصحيح للغة لا يتخذ للمناسبة فقط فيجب أن تكون طريقتك العادية فى الحديث، وكذلك فإنه عندما تكون الملابس المناسبة والنظافة التامة أمراً معتاداً فإن أفكارك قبل وأثناء المقابلة يمكن أن تتركز لا على نفسك، ولكن على الموضوعات التى ستبحث، وعن ميول ذلك الشخص الذى ستراه. والطريقة الأساسية لكى تكون طبيعياً ومتحررا من الإحساس بنفسك أن تنسى نفسك فى موضوع النقاش.

والمقابلة المهنية هى قبل كل شىء مجرد خطوة نحو التوظف. وقد تتطلب بعد ذلك فحصا طبياً أو تطبيق بطارية من الاختبارات وإذا شعر القائم بالمقابلة شعوراً حسنا تجاهك، فقد يعمد إلى فحص أبعد مما قام به. فقد يعمد إلى مقابلته وسط مجموعة من المرشحين، أو قد يعمد إلى التداول مع زملائه، ولكن فى كل الأحوال.. إن طالب الوظيفة الذى أعد نفسه للمقابلة حسب الطريقة التى ذكرناها: فوضع قائمة لقدراته، وفحص إمكانياته، وحلل احتياجات صاحب العمل، وأعد أدلة ملائمة خاصة لوظيفة معينة، وقام بتقدير كامل للحالة بالإجابة الصريحة الوافية على أسئلة صاحب العمل، ولم يحاول أن يلتجئ إلى عطفه، بل إلى حكمه العادل فقط ـ سيظل مثل هذا الشخص متأكدا من أنه موضع الاهتمام، مهما كانت النتيجة وستتشابه الحقائق والانطباعات ـ التى ستولدها المقابلة ـ بين القائم بالمقابلة والعميل.

وقد قدم هذا الفصل اقتراحات عملية بخصوص المقابلة المهنية لأولئك الباحثين عن الوظيفة. وسيجد هؤلاء أن هذه الاقتراحات هامة ليس فقط وهم يعدون أنفسهم لمقابلة رئيس منتظر، بل أيضا عندما يتقدمون ليسجلوا أسماءهم فى مكتب من مكاتب العمل العامة، أو فى توكيل تجارى، أو مكتب تعليمى، أو فى اللوحة المحلية لتنظيم خدمات الاختيار. وبعض الذين يتقدمون لتسجيل أسمائهم يعلمون بالتحديد ما يستطيعون أن يؤدوه من أعمال وما لا يستطيعون أن يباشروه. وتكون

الحقائق الأساسية عن مراحلهم الدراسية وخبراتهم على طرف ألسنتهم إن لم تكن قد كتبت. وهؤلاء هم الذين يكون القائم بالمقابلة أكثر استعداداً لأن يصنفهم تصنيفاً صحيحاً في حدود الوقت الضيق المتاح لهم. وطبيعي أيضاً أن يميل إلى تقديمهم – عندما توجد وظائف مناسبة - على الطلاب الذين تتشابه مؤهلاتهم معهم.

وتتم فى المقابلة المهنية المطابقة (المواءمة) بين إعداد فرد ما مع احتياجات (مطالب) صاحب عمل معين. غير أن المشكلة مع ذلك ليست فى الملاءمة لوظيفة خاصة، ولكن فى الملاءمة لحرفة أو مهنة معينة؛ وهى مشكلة معقدة، وتحتاج إلى أن تطرق منهجياً من زوايا عدة. وذلك هو هدف الإرشاد المهنى فى المقابلة، ذلك الذى تحدثنا عنه فى فصول سابقة من وجهة نظر كل من الموجه والعميل. وسنزور فيما بعد بعض المصانع والمتاجر لنعرف كيف ينظر أصحاب الأعمال للمقابلة المهنية.

المراجع

1- CARSON, BOWMAN, Your Job, Getting It and Growing in It. Columbia University Press, 1940.

2- GRAHAM, W.C., How to Get a Job During a Depression. Association Press, 1932.

3- HURST, EDWARD, The Technical Man Sells His Services, McGraw-Hill, 1933.

4- GARDINER, G.L., How You Can Get a Job. Harper, revised, 1938.

5- LYONS, G. J. MARTIN, H.C., and Lynch, J. T., Strategy of Job Finding. Prentice-Hell, 1939.

6- MAULE, F., Your Next Job. Funk & Wagnalls, 1939.

7- PROSSER, C.A., and HENDERSON, W.A., Information Book on Getting a Job. Mcknight, 1936.

8- RAHN, A.W., Your Work Abilities. Harper, revised, 1938.

الفصل السادس

مقابلة المتقدمين للوظائف

يلجأ رجال الصناعة ورجال الأعمال إلى استخدام المقابلات على نطاق واسع، ولا يقوم بإجرائها المتخصصون فى العلاقات الشخصية فقط. بل يجريها المشرفون والإداريون أيضاً، فعن هذا السبيل يستطيعون الإحاطة بمختلف الظروف والعلاقات، ويستطيعون أن يعرفوا حقيقة رجالهم، ويوجهوهم ويستثيروهم، وهكذا يعززون ـ خلال العلاقات الشخصية ـ عملية التوافق المهنى لمرؤوسيهم. ولا تستهدف المقابلة ـ فى المجال الصناعى ـ اختيار الأفراد ووضع كل فى المكان الملائم فحسب... بل تستهدف ـ أيضاً ـ رفع قواهم الإنتاجية وزيادة رضاهم عن الأعمال التى يقومون بأدائها.. وطبيعى أن يتبادر إلى الذهن أن المقابلة الشخصية أمر يتم لممارسة الوظيفة فقط... ولكننا سنرى انها تستعمل على نطاق واسع ولأداء أغراض أخرى لا ترتبط ـ على أى حال ـ بأجر العامل.. وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات الوظيفة ككل؛ فثمة مقابلة لتحليل العمل.. ومقابلة لتتبع توافق الأفراد المعينين.. مقابلة توجيهية.. ومقابلة العلاقات المهنية لتقرير النتائج الخاصة بالاتجاهات وظروف العمل.. ومقابلة الإقالة التى تتم عندما يستقيل الموظف أو عندما يفصل. وتستخدم مقابلات تحليل العمل والتتبع والفصل نفس الوسائل المستخدمة فى مقابلات التوظف إلى حد كبير، وتعتمد نتائجها على حسن استخدامها للإفادة منها.

وتشتمل مقابلة التوظف على ثلاثة أغراض سبق أن أشرنا إليها: الحصول على المعلومات، والإدلاء بالمعلومات، وإقامة علاقة ودية. فالمقابلة هى ـ قبل كل شئ ـ وسيلة للحصول على حقائق من طالب الوظيفة، عن خبرته ومؤهلاته التى يقوم عليها الاختيار والتعيين. وهى تقدم ـ فى المرتبة الثانية ـ للمتقدم صورة عن الوظيفة التى سيشغلها وعن الشركة التى سيرتبط بها، وتوضح له المآخذ والالتزامات.. فى مقابل الفرص المتاحة له دون تحيز لأى الطرفين. والوظيفة

الثالثة هى أن يعقد صداقة مع الطالب سواء أعمل معه أم لم يعمل. ويحتاج القائم بالمقابلة إلى أن يضع فى ذهنه هذه الوظائف الثلاث وهو يستعرض مناهجه وأساليبه الفنية.

ولا تتم هذه الوظائف الثلاث عمليا بشكل متكامل؛ فقد لا يكون أمام القائم بالمقابلة - ودونه عمل كثير - إلا فترة قصيرة عليه أن يعرف - خلالها - المعلومات الضرورية التى يبنى عليها حكما صادقا عن مدى ملاءمة العميل، وليصف له العميل وصفا وافيا حتى يحدد مدى رغبته فى أدائه، وليخلف فى نفس العميل انطباعاً برغبته في مساعدته دون تكلف. وقد زار براندنبرج Brandenburg[4] واحداً وعشرين مكتبا للعمل ثم وصف أحسن وأسوأ المقابلات التى رآها.. ويذكر لنا أن إحدى المقابلات لم تستغرق أكثر من دقيقتين وخمس وأربعين ثانية رغم أن الطالب جاء إلى المكتب من مكان يبعد عنه عشرة أميال وقضى ساعتين ونصف ساعة ينتظر دوره إلى المقابلة.

ويجب ان نضع فى اعتبارنا بعض العمليات التى تحد من المناهج السائدة فى مقابلات التوظف، فكثيراً ما يجب أن تكون المقابلات قصيرة إلى حد كبير، ويتراوح الزمن الذى تستغرقه المقابلة من دقيقة إلى خمس دقائق، وذلك بالنسبة لمقابلات طلاب وظائف معينة، سواء أكانت عملا مكتبياً روتينياً، أم أعمالا لعمال غير مهرة، أم تنظيف الآلات، أم موظفى المهن التجارية. وكذلك الأمر بالنسبة لكثير من الوظائف المتعلقة بالبيع، ولكن المقابلات التى تستغرق وقتاً أطول من ذلك هى تلك المخصصة لاختيار موظفى الإدارة، أو الإشراف، أو الهندسة، أو أية وظائف فنية أخرى. أو لاختيار موظفينَ لمهنة تتطلب منهجاً معيناً للتمرين.. ولابد - فى هذه الحالة - من التنبؤ بقدرة المرشح على التعلم والتطور وإجادة أداء العمل الموكل إليه. وإذا استبدت الخبرة بالعميل أو صاحب العمل فيما يتعلق بمدى صلاحيته لعمل معين أكثر من غيره من الأعمال المتاحة له... حينئذ ستتطلب المقابلة وقتاً أطول مما لو كان الأمر مجرد اختبار صلاحيته لعمل محدد بالذات.

ويتعين على القائم بالمقابلة فى الوظائف أن يعمل بسرعة فى فترات تضخم القوى العمالية وأن ينظم مقابلات، واضعا فى اعتباره ضيق الوقت المتاح له إلى

أقصى حد.. وقد سادت هذه الظروف مثلاً في أعمال كيرني (Kearny) لشركة (Western Electeric Company) سنة ١٩٢٩ عندما ارتفع عدد الوظفين من ١٢,٤٠٠ إلى ٢٠,٤٠٠، فقد عين ٢٢,٠٠٠ موظف استعدادا لذلك النمو ولكي يضع في تقديره "دوري العمال" وهو ضروري أثناء فترات التضخم السريع.. فقد اختير هذا العدد من بين ١٧٦,٠٠٠ متقدم. أي إن نسبة من أدرج في قوائم الأجور إلى المتقدمين كانت ١ : ٨.

كان في الشركة عشرة أخصائيين عهد الى أكثرهم كفاية وخبرة بإجراء المقابلات التمهيدية التي سبقت تصنيف استمارة المتقدم ؛ وقد كانت هذه المقابلات قصيرة بالضرورة خصوصا عندما كانت تحدد في الساعات مابين الثامنة والحادية عشرة قبل الظهر ؛ في حين كانت صفوف مقاعد غرفة الانتظار في مكتب التوظيف مزدحمة تماما . وعن طريق هذه المقابلات اختير ٤٠٪ من العدد المتقدم ليجتاز اختبارات أخرى؛ واستبعد الآخرون لعدم الصلاحية الواضحة ؛ أو لأنهم لم يكن لهم في ذلك الوقت متسع في المجالات الخاصة من العمل الذي يميلون إليه .

ولم تعط استمارات التقدم لطلاب الوظيفة إلا بعد هذه المقابلات التمهيدية، وحدد في ذلك الوقت موعد المقابلات الثانية بعد أن طلب ملء استمارة عن المعلومات المتعلقة بالتاريخ الشخصي.

وكان معظم هذه المقابلات يمتد - بمرور الوقت - إلى ما بعد الظهر، وكان الوقت المخصص للمقابلة الرئيسية يختلف بشكل واسع، وكان في المتوسط خمس دقائق تفحص في أثنائها المعلومات المذكورة في استمارة التوظف ويضاف إليها أي شيء سبق أن حذف ويكون ذا دلالة بالنسبة للمتقدم، وكان القائم بالمقابلة يشرح عند الضرورة طبيعة الوظيفة، قيمة الأجر، أو أية حقائق أخرى ضرورية لاتخاذ القرار، وبعد أن توضح كل النقاط المشكوك فيها، يسجل القائم بالمقابلة ملاحظاته واستنتاجاته على استمارة التقدم؛ فإذا ما حاز المتقدم القبول من حيث الاختبار المبدئي فإن الخطوة التالية في حالة كثير من الطلاب كانت زيارة مكتب الخدمات المهنية لاختبار الاستعدادات؛ ويحتاج تطبيق الاختبارات المطلوبة في الوظائف من ١٥ إلى ٤٠ دقيقة، ويتوقف ذلك على طراز العمل الذي رشح له المتقدم، ويتحدث

القائم بالمقابلة مع المتقدم مرة أخرى ونتائج هذه الاختبارات أمامه. وقد يثير أحياناً أسئلة مثل الرغبة فى التعيين فى نوع من العمل يختلف عن ذلك الذى قصد إليه، وبعد الوصول إلى قرار نهائى فيما يختص بالتعيين المبدئى يؤخذ طالب الوظيفة إلى القسم الطبى لفحصه جسمانيا، وقد يؤدى أحيانا هذا الفحص إلى اعتراض، أو إلى موافقة تتوقف على علاج الاضطراب الموجود لدى المتقدم أو قصره على أعمال معينة بالذات.

وتلى ذلك خطوة أخرى من خطوات هذه العملية وهى زيارة المرشح للقسم الذى سيعمل فيه، وذلك حتى تتاح له فرصة لرؤية رؤسائه المنتظرين وليشاهد ظروف العمل. ورغم أنه من اختصاص مدير المشرفين أن يعترض على المتقدم - فى ذلك الوقت إذا لم يستشعر ارتياحا إليه - إلا أن ذلك لم يحدث إلا فى حالات نادرة.

وفى كل الحالات التى يتقرر فيها عدم الموافقة سواء من الملاحظين (المشرفين) أو من القسم الطبى، فإن القائم بالمقابلة يدرس الموقف مرة أخرى مع المتقدم ليحدد ما إذا كان يصلح لأى فرع من فروع العمل الذى هو مؤهل له، أو ليقترح الحلول الممكنة لهذه المشكلة الراهنة، أما إذا عزز حكم القائم بالمقابلة رأى المشرفين والقسم الطبى فيذكر للطالب تعليمات الوظيفة والتوجيهات اللازمة لتوضيح العمل.

وإذا تصور القارئ أن هذه العمليات التى وضعت هنا عمليات فريدة لا مثيل لها فيما يسود الأقسام المجهزة تجهيزا حسناً. فليذهب مثلا ليرى شركات أخرى كشركة R.H. Macy and Company فى نيويورك، ففى نفس هذا العام عقد مكتب العمل بالشركة مقابلات لـ ١٧٦,٠٠٠ متقدم وعين من هذا العدد حوالى ١٣,٠٠٠ أى بنسبة ١ : ١٣، ومن الطبيعى أن يقوم قسم الموظفين عندما يواجه بمثل هذا الأمر بعمل بيان بالمتقدمين الذين يتضح منهم عدم الصلاحية بعقد المقابلات السريعة واختيار ثلث هذا العدد من الباحثين عن الوظيفة فى ضوء الاعتبارات الهامة وقد كانت هذه المقابلة التمهيدية لا تستغرق أكثر من دقيقة واحدة، فى حين كانت المقابلة التالية تستغرق خمس أو ست دقائق. وقامت إدارة

الشركة - حتى تضمن دقة أكثر ووقتا أقل لمقابلات التوظف فى العام التالى دون أن يضاف أجر إلى المقابلين - قامت بإجراء استفسار للتعرف على أولئك القائمين بالمقابلة الذين كانوا أكثر دقة وأعمق استنتاجا من حيث انطباعاتهم الأولى، وأجريت دراسة على عمل كل القائمين بالمقابلة وعن العلاقة بين تقديراتهم لطالب الوظيفة ونجاحه اللاحق بعد تعيينه. وقد أعد القائمون بالمقابلة الذين أختيروا هنا إعدادا خاصا فى الواجبات الدقيقة لإجراء الاختبار المبدئى بين المتقدمين. وقد أعدت غرفة منعزلة لهذه المقابلة التمهيدية. وكان الوقت المحدد لها يتراوح بين دقيقة ونصف وثلاث دقائق. وفى غضون ذلك الوقت تمت عملية تصفية أكثر دقة بين المتقدمين، واختير عدد منهم لتأدية الامتحانات الأخرى. وبذلك أتيح وقت أكثر لمقابلة التوظف أو المقابلة المكتبية كما تسمى. ويعقد لهؤلاء الذين رشحوا جديا للوظيفة مقابلة تتراوح مدتها بين ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة، وتكون المدة أقل طولا فى حالة الرفض. وتخصص مدة بين ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة لاختبارات الوظيفة، وتتوقف هذه المدة على الوظيفة التى يرشح لها الطالب، رغم أن بعضها يستلزم وقتا يتراوح بين الساعة والساعة ونصف، وإن كان حوالى ٥٠٪ من الحالات تحتاج إلى أقل من ٤٠ دقيقة. ويستغرق الفحص الطبى حوالى ست دقائق فى المتوسط. وقد لفت النظر بشدة لفوائد زيادة التأكيد على المقابلة التمهيدية واستتبع هذه العناية فى الانتقاء، فقد اختير من بين ٣٥٠٥٧ متقدما ١١٣٨٠موظفا فقط، وهم الذين كانوا مؤهلين للعمل. وقد كان عدد الطلاب الذين أجريت عليهم اختبارات نفسية فى هذا العام هو ١٤٥٠٠ شخص.

وثمة طراز آخر من المقابلة تستخدمه هذه الشركة مع الموظفين المرشحين للنقل أو للترقية أو غير المتوافقين أو ذوى الحالات المشكلة، وقد تستغرق مقابلة الموظف المرشح للنقل إلى وظفية إدارية ثلاث ساعات. وقد يخصص لكل مقابلة حوالى ٣٠ دقيقة عندما يكون الأمر مختصا بتوافق الشخصية.

وقد خصص مصنع فى شيكاغو، فيه ٣٠٠٠٠ موظف، خمس دقائق فى المتوسط لمقابلة طلاب التوظف. بيد أن هذا الوقت اختصر إلى ثلاث دقائق عندما برزت إلى الوجود مرحلة التضخم. ومن الطبيعى أن تطول فترة المقابلة مع المتقدمين

لوظائف الإشراف والإدارة وذلك لشدة الحاجة إلى معرفة الدوافع والبواعث لديهم، كما أن أكثر المتقدمين كفاية يجب أن يشعر بأنه محترم ومرغوب فيه.

ويجب ألا ننسى أن نسبة كبيرة من مقابلات التوظف تكون قصيرة بالضرورة، ولا يحتمل أن يكون تقويم المتقدم تقويماً مرضياً في مثل هذا الوقت القصير ما لم يكن بين يدي القائم بالمقابلة تفاصيل كاملة عن العميل وعن تاريخه الشخصي كما هو مذكور في استمارة التوظف المقدمة. ويلزم القائم بالمقابلة أن يكون وثيق المعرفة بالوظائف التي يختار لها. ولا يكاد يكون لديه الوقت ليتوقف ويستعيد تذكر تصنيفات الوظائف في ملفاته، وإذن فلن يتوافر الوقت لزيارة أقسام المؤسسة وتعرف طبيعة العمل بها والمؤهلات المطلوبة له. وتحتاج المقابلات إلى التحليل، ولا يستطيع عمل هذا إلا قائم بالمقابلة يعرف جيداً الأنواع المختلفة للوظائف التي يختار لها، والذي يكون قد أتقن معرفة الأساليب الفنية للحصول على المعلومات الهامة من المتقدم عن مؤهلاته الحقيقية.

وليس لدى الشركات الصغيرة إعداد كامل لأعمال التوظيف كما في الشركات الكبرى. ولكنها يجب أن تنتفع ـ بطريقة أو بأخرى ـ ببعض الخطوات التي ناقشناها هنا، ويجب ـ إذا لم يتيسر استخدام اختبارات مقننة ـ الأخذ بالاختبارات التقليدية غير المقننة لمعرفة ما يمكن أن يؤديه الطالب في الوظيفة وعندما لا يكون هنالك فحص طبي فإن القائم بالمقابلة المهنية أو المشرف يجب أن يكون منتبهاً (متيقظاً) ليلاحظ القصور الصحي أو القصور في القوة، ذلك القصور الذي لا يؤهل الطالب لوظائف معينة. فإذا لم يعمل تحليل دقيق للوظيفة كأساس للتصنيف الشخصي، فإن كثيرا من مسئوليات الاختيار تقع على عاتق المشرف أو صاحب العمل الذي يعرف بصورة أدق متطلبات الوظائف المتعددة التي يجب أن تشغل . وعلى أية حال فمن الأساسي أن تتضح كل عمليات الاختيار والمواءمة التي تقوم على أساسها المقابلة.

وقد حظيت عملية ضمان الحصول على المعلومات الصحيحة عن الطالب ـ دون وظائف المقابلة الثلاث التي سبق تناولها ـ باهتمام أكبر ودراسة أشمل. ومن الضروري ألا يحصل فقط على فقرات من تاريخ الطالب الشخصي، بل أيضا على

معلومات تتعلق بقدراته، وميوله، وسماته الشخصية التي يمكن أن تنبئ بنجاحه. وقد أوضح كيناجي ويواكيم Kenagy and Yoakum في كتابهما "اختيار وتأهيل الباعة"(٧) ضرورة الحصول على تقارير وافية عما حصله الموظف وتحليل إحصائي لخبراته، وذلك للتحقق من أن فقرات المعلومات المتحصلة في المقابلة إنما هي إشارات دالة على النجاح في الوظيفة المطلوبة. وقد وضع بنجهام وفريد (Bingham & Fred) في كتابهما "مناهج في سيكولوجية التوظيف" وضعا تخطيطا وتحديداً للمحك القياسي للنجاح في أنواع العمل المختلفة ووسائل استعمال مثل هذه المعلومات في التأكد من قيمة كل عنصر من عناصر المعلومات الخاصة بالطلب.

ومن الشائع، كما رأينا، إجراء تصنيف لطلاب الوظيفة على أساس المقابلة التمهيدية ويقوم كثير من أصحاب الأعمال، وخاصة في الوظائف الخاصة بالبيع بعمل تصفية سابقة على أساس خطابات التقديم. ويطلب إلى هؤلاء الذين تحوز خطاباتهم القبول أن يملأوا بيانات استمارة التوظف أو استمارة التاريخ الشخصي. وتفيد المعلومات المسجلة فيها كنقطة بداية للمقابلة الرئيسية. ورغم أن القائم بالمقابلة لا يصح أن يفتتح المحادثة بأسئلة موجهة عن التاريخ الشخصي فإن التقرير يرشده عادة، وكثيرا ما يكون أحد أهداف المقابلة هو اختبار وتزويد المعلومات التي قررها الطالب. وتفيد استمارة التوظف في هذا الصدد كقائمة مراجعة أو قائمة اختبارية للفقرات الرئيسية التي يجب أن توضع في الاعتبار.

وتختلف قيمة استمارة التوظف المستعملة في مكاتب العمل حسب طبيعة المعلومات المنشودة وتتوقف - جزئيا - قيمة كل فقرة على إمكان استعمال الدقة في الحصول عليها وعلى ارتباطها الوثيق بالنجاح في الوظيفة المطلوب شغلها. ولا نعرف - على وجه التحديد - علاقة الوقت الذي يبذل في تقدير المعلومات بالنجاح في مهنة معينة: ويجب ألا ننسى أن بعض الفقرات لم تذكر في الاستمارة، لأن لها صلة بالنجاح المحتمل ولكن تزاد لأغراض أخرى كأجزاء في التقرير . وقلما يشير مكان مولد رجل ما إلى نجاحه المحتمل.

وقد أجريت بحوث إحصائية كثيرة لتحديد الأدلة ذات المغزى للفقرات المختلفة من التاريخ الشخصي التي تظهر عادة في استمارات التوظف، وأهم ما عني بمعرفته من هذه الأهداف هو علاقة فقرات معينة بالنجاح في توزيع وثائق "بوالص" التأمين على الحياة. وقد وجد للوهلة الأولى أن احتمال نجاح المتقدمين يكون أكثر إذا كان عمرهم في ذلك الوقت بين ٣٥ - ٤٠ سنة، ويعولون اثنين أو أكثر، ولهم صداقات في منظمات اجتماعية أو نواد، ومؤمّنين على حياتهم ولديهم خبرات في بيع وثائق التأمين. وقد وصف كيرتز Kurtz (٨) أحسن الوسائل والنتائج في اختيار البائعين بفقرات التاريخ الشخصي، ويذكر ستيد Stead وشارتل Shartle ومساعدوهما (١٢) أن مثل هذه المعلومات إذا أضيفت إلى ميول العميل وعناصر تاريخه الشخصي تصبح محكا صادقا للتنبؤ بالنجاح في قسم المبيعات.

وقد أجرى أحد المؤلفين، منذ سنوات، دراسة إحصائية عن نجاح وفشل النساء الموظفات في أحد المصانع في وظيفة تتطلب قوة وصلابة، والفرق في الصوت والهدوء تحت ظروف الاستثارة، كما يحدث كثيرا عندما تتعطل الآلة مثلا، وقد ثبت أن من بين ٢٢٨ موظفة ٤٣٪ فقط لديهن القدرة والرغبة على أن يبقين في هذا العمل لمدة ستة شهور على الأقل. ولكن وجدت فروق واضحة في هذا الصدد متعلقة بالفروق بين الجنسيات كما يستدل عليها من المعلومات المدونة باستمارة التوظف وتحت الظروف السائدة في ذلك المجتمع فإن الفتيات الأمريكيات (أي اللائي ولد آباؤهن في نفس القطر) لم ينجحن كثيرا في هذا العمل، كما تنجح الأستراليات والألمانيات والاسكندنافيات والتشيكيات أو البولنديات. أما أولئك اللائي كان آباؤهن إيطاليين أو إنجليزيين أو إيرلنديين أو اسكتلنديين فقد كن بين طرفي المدى كما هو واضح في الجدول رقم (٢). وقد أعتنى القائمون بالمقابلة بصورة عامة بهذه الفروق، ولكنهم دهشوا إذ رأوا أنها بهذا الوضوح، وازداد حرصهم منذ ذلك الوقت على تعيين أية فتاة أمريكية في هذه المهنة ما لم تشر كل الاعتبارات الأخرى ـ كالصحة الجيدة، والاستقرار الانفعالي، ونقص التعليم قبل المرحلة السادسة وصلاحيتها في وظائف سابقة تتشابه إلى حدما في موقفها مع هذه الوظيفة. ما لم تجتمع كل هذه الاعتبارات لتدل على احتمال النجاح في هذه الحالة الخاصة ويجب ألا يستنتج أن هذه المعلومات تقوم دليلا على الاختلافات

العنصرية، بل هى تعكس فروقا فى المكانة الاجتماعية الاقتصادية وفى مقومات الإطار الثقافى لهذه العينات المتعددة الجنسيات والتى كانت فى نفس الوقت تنشد وظائف صناعية في هذا المجتمع ولفتت هذه الدراسة النظر لحقيقة أكيدة سابقة، هى أنه ـ من غير استثناء ـ نجد أن أكثر الأفراد يقظة هم الذين تزيد أرباحهم من هذه الوظيفة الآلية. ويوضح هذا قيمة الدراسات الكمية فى تعريف القائم بالمقابلة بالعلاقات ذات الدلالة فى الفقرات التى لها دلالتها فى الاختيار وفى تعيين الموظفين حيث يكونون أكثر إنتاجا ورضا.

الجدول رقم (٢)

جنسية المجموعة	عدد العينة	نسبة النجاح
١-أستراليات ـ ألمانيات أسكندنافيات	٢٢	٦٣٪
٢-التشيكيات والبولنديات	١٣٦	٥٠٪
٣-الإيطاليات	١٤	٤٣٪
٤-الإنجليزيات، الإيرلنديات والإسكتلنديات	١٩	٢٦٪
٥-الأمريكيات	٣١	١٩٪
٦-جنسيات أخرى	٦	٣٣٪
المجموع	٢٢٨	٤٣

جدول يبين دلالة إحدى فقرات استمارة التوظف ونسبة الموظفين من جنسيات مختلفة، وهم الذين أثبتوا نجاحاً في وظيفة آلية معينة.

وثمة مصدر من مصادر عدم الثبات في المقابلة يتمثل فى تركيز أهمية ما على حقائق يفترض إمكان الحصول عليها بدقة.. ولكنها ـ واقعياً ـ لا يمكن الحصول عليها، وقد أشار بيرت (Burtt)[٥] لعدد من العوامل التى تشترك فى خلق هذا النوع من عدم الثبات. وقد لاحظ أولا الميل للاستنتاجات من المظهر الشخصي وملامح الوجه. فلو أن القائم بالمقابلة ارتبط بخبرة غير سارة بإنسان طويل الأنف أو أحمر الشعر فقد يقوم لديه ـ إلى حد يزيد أو ينقص ـ ميل لا شعورى لأن يعمم هذه الخبرة ويرى فى كل شخص مشابه فى الملامح خبرته

الأليمة بصاحب هذه الملامح. وأكثر الناس يقيمون تعميمات - لا دليل عليها - تؤثر في أحكامهم عمن يلاحظون. وقد تصدق هذه التعميمات أحياناً، ولكن من المستحيل أن نتأكد من ذلك دون الرجوع إلى أساليب إحصائية. ومن هنا يجب على القائم بالمقابلة أن يحذر الأحكام القائمة على الأفكار الشخصية ما لم يستوثق من أن لأهوائه هذه أساسا إحصائيا. ويعتبر الافتراض الشائع بأن العادات عامة أكثر منها خاصة، عاملا ثانيا في عدم ثبات المقابلة، فكثيرا ما يفترض أن العادة التي تكونت في مجال معين ملائمة لوقت معين ستؤدى عملها بنفس الصورة في مجالات أخرى، وأمثلة ذلك افتراض أن الطالب النظيف الملبس سيكون نظيفاً في عمله، أو أن الشخص الذي يتكلم بسرعة ويبدو سريع التأثر سيكون متعجلا في أداء عمله، أو أن الشخص ذا البنية الضخمة سيكون ثقيل الحركة في الأعمال اليدوية.. وعلى أي فالعادات لا يصل تعميمها إلى هذا المدى ولكنها ذات طابع أكثر تخصصا.

وتشارك حالة الطالب العصبية أحيانا كعامل ثالث، كما يقول بيرت، في عدم ثبات المقابلة ، وكثير من الطلاب يسلك ــ نتيجة إحساسه بأنه واقف في مفترق الطرق - بشكل غير طبيعي بالمرة. فهو ليس هو في الحقيقة، وكثيرا ما تكون ردود أفعال الطالب أعراضا لنماذج معينة من العادات تجعله صالحا أو غير صالح للوظيفة التي هو مرشح لها، وحتى بعد أن يزول التوتر الواقع على الطالب فإن من كان في حالة عصبية متطرفة لا يصلح لمهن معينة، وما دام النجاح يتأثر بانطباعات الآخرين فإن المظهر الشخصي يكون مهما. فلا الرجال ولا النساء يستشعرون الثقة في شراء ملابس من بائع غير حسن الهندام. ولا ينشد الجمهور النافذة التي يطالعهم منها رجل كئيب الوجه أو قذر الأظافر، ويلتفت القائم بالمقابلة لملامح الوجه، لا يستهدف من ذلك التعرف على شخصية عميله، ولكن ليقرر كيف يؤثر مظهره فيمن سيتعامل معهم.

وقد أجريت بعض التجارب لقياس ثبات الأحكام القائمة على المقابلة الشخصية وهناك اختبارات عملية لقدرة مديري المبيعات على مقابلة المتقدمين لوظائف البيع. وقد ذكر سكوت وبنجهام وويبل Scott-Bingham & Whipple[١٠] أول هذه الاختبارات سنة ١٩١٦، ورغم أنهم كانوا رواد هذا اللون من الدراسة فإنهم ألقوا الأضواء عليها وقدموا نتائج مدهشة.. وسنذكر هنا الأجزاء الأساسية من دراستهم:

كان عدد القائمين بالمقابلة عشرين مديرا للمبيعات وثلاثة باحثين فى مشاكل اختيار الباعة، وكان الذين قوبلوا متقدمين فعلا للتوظف، وكان بعضهم سيعين بالفعل.

<u>وصدرت لكل متقدم هذه التعليمات :</u>

فى الغرفة رقم (١) نجد تاجرا، اعتبره مشتريا، وعليك أن تدخل الغرفة وتقدم نفسك للتاجر (أ) وتحاول أن تبيعه بعض البضائع وعليك أن تستغرق فى ذلك خمس دقائق ثم تجتاز هذه الغرفة إلى الغرفة رقم (٢) وتكرر حديث البيع للتاجر (ب)، وتظل كذلك حتى تمر على جميع المشترين. يجب أن تبيع أى نوع من البضائع من أمثلة : السيارات، الأطعمة، الملابس، أقلام الحبر، "بوالص" تأمين، أدوات مكتبية، عقارات بضائع، كاوتشوك، أدوات رياضية، تبغ، مكنات طبع..الخ. وقد تعيد نفس الحديث على كل عميل، فإذا كنت مصراً على أن تبيع سيارة فيجب أن تفترض أن كل مشتر تاجر عربات، وإذا صممت على بيع طعام فافترض أن كل مشتر بدال ..الخ. اعرض بضاعتك لمدة خمس دقائق بطريقة ترغب المشترى فى شراء بضاعتك. بع كما لو كان المشترى الذى أمامك يبحث فعلا عن البضاعة. جهز أسلوب الحديث مقدما.

<u>وفيما يلى تلخيص للتوجيهات العملية التى أعطيت للقائمين بالمقابلة:</u>

إن كل واحد منكم أيها السادة عليه أن يحدد لنفسه غرفة من هذا الطابق فى الفندق. وأنت مسئول عما يحدث فى هذه الغرفة، وسيكون كل واحد من أربعة وعشرين متقدما تحت طلبك لمدة خمس دقائق. ويجب أن تفترض أنك وحدك تقف بين المتقدم وبين إدراجه فى قوائم الأجور. أعط درجة لكل متقدم لتنظر الشركة أحسن هؤلاء الذين مروا بك، ومن يليه فى الترتيب.. وهكذا . وإذا وجدت نفسك بعد المقابلة لم تزل راغبا فى مداولة مع أى من المتقدمين فستجدهم منتظرين فى الغرفة ١٣٣٦. وقد أعد جميع المتقدمين محادثة البيع أو بيان البيع. ولكن إذا أرشدتهم فسوف لا تسمع بيان البيع . يجب أن تتبع أية طريقة تعتقد أنها تمكنك تماما من حكم عادل على كفاية المتقدم المتوقعة.

(المتقدمون)

القائمون بالمقابلة

	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن	س	ع	ف	ص	ق	ر	ش	ت	ث	المتوسط	المدى
أ	١٣	١٤	١١	١١	١٨	٧	٣	١٩	١	٤	٤	٨	٥	٥	١٨	٥	١٦	٢٢	١٠	١٦	١	٥	١٩	١٠	١ – ٢٢
ب	٢	٨	٧	٧	١٢	٢٠	٣	٠٠	٦	١	٢	٢	٣	٣	٧	١	٣	٢	١٠	١١	٤	١٢	٤	٢	١ – ١٢
ج	٢٣	٢٢	١٧	٣	١١	٩	٢٠	١٣	١٢	٧	١٥	١٢	١١	٢٤	٢٣	١٢	١٩	١١	١٠	٥	٢٤	١١	٧	١٥	٢ – ٢٤
د	١٨	١١	٨	٨	٩	١٧	١٤	٠٠	١٨	٢	١٥	١٤	١٧	٣	١٩	١٥	١٥	٦	٥	٢٤	٧	١٠	١٧	١٣	٣ – ٢٤
هـ	٢٢	١٩	١٦	٢٤	٢٤	١٥	٢٣	٢٢	١٨	٢٣	٢٣	١٩	٢٠	١٧	١٨	١٩	٢٣	١٨	٢٣	١٧	٢٢	١٥	٢٣	٢٤	١٥ – ٢٤
و	٢٠	٢٢	١٥	٢٣	١٤	١٢	٩	٢٢	١١	٢٤	١٥	١٩	٢٣	٢١	١٤	٢١	٢٢	٢٣	١٦	٢١	١٥	٢٠	٢٠	٢١	٩ – ٢٤
ز	١١	١٥	١٣	١٦	١٣	٢٣	١٨	١٦	٢٤	١٣	١٥	٢٣	٢١	٢٢	١٣	٢٤	١٧	١٧	١٦	١١	١٠	١٨	٢١	١٩	١٠ – ٢٤
ح	١٥	٢٤	٢٤	٢٠	٢٢	٢٠	٢٣	٢٢	٢٣	٢٣	١٥	١٩	٢٤	٧	٢٣	١٠	٢٤	٢٤	١٠	٢٣	٢٠	٢٤	٢٢	٢٣	٧ – ٢٤
ط	٦	١٩	٦	١٨	١٥	١٧	٢٢	١١	٢٠	٩	٢٣	١٥	١٣	١٨	٧	٢٠	٢٠	٢٠	١٦	١٧	١٤	١٩	١٤	١٧	٦ – ٢٣
ي	١٢	١٧	٢١	١٩	١٩	٢٢	١٤	٢٢	١٦	١٥	١٥	٢٣	١٥	١٥	١٨	٢٤	٢١	١٦	٠	١٧	١٣	٢٣	٩	٢٠	٩ – ٢٤
ك	١٠	٩	٢٠	٢١	٢١	١١	١٤	١١	٣	٠	١٥	٤	٩	١٩	٣	١٤	٥	٢١	١٣	١٥	١٧	١٤	١٥	١٤	٢ – ٢٣
ل	٧	٥	٩	٣	١٦	١٤	٣	١٠	٨	٠	١٥	١٢	٨	٣	٢	١٩	١٢	٤	١٠	٢	٩	٩	١٣	٦	٢ – ١٩
م	١٤	٧	٢	٩	١٠	٢٤	١٨	٣	٠	١٢	١٥	١٢	١٤	٩	١٨	٣	٩	٥	٢١	٧	١١	١٦	٥	١٦	٣ – ٢١
ن	٢٤	١٢	٢٣	٢٢	٢١	٤	٢٠	١٩	١	١٥	٢٣	١٩	٢١	٢٢	٢٣	٢٣	١٣	١٥	٢٠	٢١	١٢	٢٢	٢٤	٢٢	١٢ – ٢١
س	٨	٦	١	٦	٣	١٩	٣	١٦	٠	٤	٤	٥	٤	١٦	٣	٩	٩	٣	١	٥	١١	٧	١١	٣	١ – ١٦
ع	٢١	١٣	١٨	١٧	١٦	١	١٤	١٣	١٤	١٣	١٥	١٩	١٠	٧	١٥	١٢	١٤	٨	٢١	١٧	١٧	٢١	١٨	١٦	٨ – ٢١
ف	٩	١٨	٣	١	٤	٦	٣	١	١٥	١٨	٧	٢	١٨	٢٢	١١	٢	٣	٧	٢	٣	٦	٥	١٠	٥	١ – ١٨
ص	٥	١٦	١١	١٤	٥	٣	٤	٩	٠٠	٢	٢	١٩	٢	١٠	١٢	٠	٠	٢٠	١٠	١	٤	٥	٨	٨	١ – ٢٢
ق	٤	٤	٤	١٠	٧	١٠	٩	٧	١٢	١٥	١٥	٨	١٩	١٣	٧	١٠	٩	١	١٦	١٤	٢	١	٣	٧	١ – ١٩
ر	١٧	٢٠	٢٢	١٥	٦	٥	١٤	١٦	١٧	٢٠	٧	١٩	١٦	١	١٨	١٥	٩	١٤	١٩	٢١	٢٢	١٧	٦	٨	٩ – ٢٢
ش	٣	١	١٠	٥	٢١	٣	٣	٢	٧	٧	٢	٥	٦	١٣	٢	٦	١	٩	٥	١١	٢٠	٢	٢	٤	١ – ٢٠
ت	٥	٢	٥	١	١	١٢	٩	٥	٤	٩	١٥	٢	٦	٩	١٠	٣	٣	١٦	١٠	٣	٨	٣	٩	٤	١ – ١٦
ث	١	٣	١٦	١٣	٣	١٧	١١	١	١٠	١٨	١٥	٨	١	٧	٣	٨	٩	١٣	٥	٤	١٧	٨	١٢	٦	١ – ١٨
خ	١٦	١٠	١٤	٠٠	٨	٧	٢	٧	٥	٢٠	٧	٨	٩		٩	٠	٠	٠	٩	٠	٨	١٣	١٦	١١	٣ – ٢٠
	٠٠																								
	٧٧	٦٩	٧٠	٨٢	٧٦	٨٨	٨١	٧٦	٧٦	٥٩	٦٩	٨٢	٧٢	٥٥	٦٩	٧٤	٨١	٦٧	٦٣	٦٩	٥٥	٨٥	٦٦	٠٠	....

الجدول (٣) [illegible]

ويعرض الجدول رقم (٣) أحكام ٢٣ قائماً بالمقابلة على كل واحد من أربعة وعشرين متقدما. والأسماء التى كتبت فى اتجاه رأسى هى رموز لأسماء المتقدمين وتشير الأسماء فى الاتجاه الأفقى إلى أسماء القائمين بالمقابلة . والأرقام أمام كل فرد تعين الدرجات التى حصل عليها، فمثلا الاسم (أ) كان فى نظر القائم بالمقابلة (أ) الثالث عشر بالنسبة للمتقدمين ونفس هذا المتقدم (أ) كان ترتيبه الأول فى نظر كل من ط، ش ويعين العمود الأخير طرفى المدى لرتب كل طالب متقدم. وقد قدر (أ) كأحسن فرد فى المجموعة كما قدر أيضاً كالثانى والعشرين فى المجموعة. ويبين العمود قبل الأخير الرأى المشترك للثلاثة والعشرين الذين قاموا بالمقابلة، أما الرقم الموجود أسفل كل عمود فهو يبين اتفاق كل قائم بالمقابلة مع الرأى المشترك للمجموعة كلها فمثلا موافقة القائم "جـ" مع الرأى المشترك هى ٠.٧ وذلك هو معامل الارتباط بين الرتبة التى حددها قائم واحد بالمقابلة وبين الرتب التى حددها بقية القائمين بها.

وتكشف دراسة هذا الجدول عن المدى الواسع للآراء بالنسبة لكل متقدم ولكنها تبين أنه بالرغم من هذه الخلافات فإن هنالك اتفاقا محدداً بالنسبة لبعض المتقدمين بين أغلبية القائمين بالمقابلة.

وتبدو حقيقة أخرى من الجدول تلك هى أن مديرى المبيعات الناجحين يختلفون اختلافا واسعا فى قدرتهم على الحكم على رجل فى مقابلة شخصية مختصرة. ويتراوح مدى الاتفاق بين رأى الفرد ورأى المجموعة من ٠,٥٥ إلى ٠,٨٥.

ولم تشر الاختبارات المبكرة المماثلة لهذا النوع - التى وجد فيها أن مديرى المبيعات الذين انخفض حكمهم على المتقدمين إلى ٠,١٤ - لم تشر إلى أى تشابه عملى مع الأحكام المشتركة للإداريين الذين اتخذت أحكامهم على المتقدمين كتعبير عن معايير الشركة.

والسؤال العملى الهام الآن هو : كيف نزيد من ثبات مقابلة التوظف؟ والخطوة الأولى هى أن نحدد ما يمكن أن نعرفه من المقابلة مما لا يمكن. وقد ذكر

كارترز Charters[٦] بعض الحقائق عما يمكن أن يحدده القائم بالمقابلة وعما لا يمكن، فهو يستطيع أن يكون لنفسه بعض الأفكار عن العميل استناداً إلى مظهره وطريقته العامة في التعبير، وعن رغباته واتجاهاته نحو نوع العمل القائم في المنظمة التي تقدم لها واهتماماته الخارجية وهواياته ونواحي القوة في شخصيته وذكائه في الحديث وسلوكه غير المرغوب فيه إذا بدا في أية صورة من الصور. غير أنه لا يستطيع أن يحدد بدقة مدى إمكان الاعتماد عليه.. أو مدى أمانته أو إخلاصه للعمل أما السمات التي لا تمثل حقيقة؛ أولا تتدخل بصورة خاصة في سلوك العميل أثناء المقابلة، فإنه لا يمكن الحكم عليها بدقة وبمعنى آخر فإن القائم بالمقابلة يستطيع أن يستفيد - بمدى محدود - من السمات الشخصية . وبالتحديد، تلك السمات التي تكون دلالاتها في تأثر الآخرين بها.

وقد استعملت مقاييس التقدير (Rating Scales) وأمثالها بدرجات متفاوتة من النجاح لزيادة بيان مدى الوثوق بالأحكام القائمة على مقابلات التوظف. وتتوقف المساعدة التي تقدمها هذه المقاييس على ما إذا كانت هذه السمات التي هي موضع البحث يمكن أن تقاس أو يحكم عليها ككل في المقابلة. وتعتمد أيضاً على الطريقة التي قام على أساسها مقياس التقدير.

وإذا افترضنا أسوأ الاحتمالات فإن مقياس التقدير يقوم بديلا عن الحكم السليم، وقد يتأدى بالمظهر السطحي لموضوعيته العلمية إلى توهم خاطئ، مؤداه أن الشخصية قد قدرت سماتها بدقة وإحكام، ويساعد مقياس التقدير - إذا أحسن تصميمه - على تركيز انتباه القائم بالمقابلة في الحكم على السمات ذات الدلالة، واحدة بعد الأخرى، ويساعده على تقرير أحكامه بدقة وثبات أكثر مما لو كانت هذه الأحكام مجرد انطباعات أو تأثرات عامة. ويمكن أن نجد وصفاً ممتازاً لمناهج المقابلة، مقاييس التقدير، اختبارات التوظف، مع سرد للبحوث التي نشرت عن الأساليب الفنية لهذه الموضوعات . نجد كل هذا في الفصول من ١٠ إلى ١٦ في كتاب فيتلس (Viteles) علم النفس الصناعي [١٦] وفي كتاب بنجهام (Bingham) القدرات واختبارها [٢] ففي الفصول من ١٠ إلى ١٣ نجد تفصيلا خاصا بالوظائف العملية. ويدلنا كتاب، "وسائل التوجيه المهني" لستيد وشارتلز على الطرق المتبعة

فى منهج الأبحاث المهنية فى مكاتب التوظيف بالولايات المتحدة كوضع واستعمال الأسئلة المقننة الشفوية، وصور التقدير والاختبارات وصدق هذه الوسائل وغيرها من الوسائل التنبؤية للتوافق المهنى الناجح.

ولمقياس التقدير عيوبه وميزاته كأداة مساعدة للمقابلة الشخصية فى الصناعة، وهو معروف الآن كأداة تقريبية أكثر من كونه أداة محكمة ووسيلة لتركيز الانتباه على السمات الأساسية والتأكد من بواعثها الأصلية أكثر منها طرقاً تقيس بدقة الفروق البسيطة بين الشخصيات. وقد تكون المقاييس المجتمعة بلا قصد ليست عديمة النفع فحسب، بل إنها تقود إلى مظهر من الدقة المتوهمة لا وجود له فى الواقع. ومن الناحية الأخرى فإن المقياس الذى أحسن تصميمه وتقنينه كثيرا ما يكون ذا عون قيم للقائم بالمقابلة فى تفتيح آفاقه وفى تقرير أفكاره بالنسبة لمناقشات أبعد من ذلك، وتتضح فى صفحة مقياس التقدير التى استعملتها المرشدات صورة من أحسن صور الاختبار، وقد استخدم هذا المقياس لتقدير رواد المعسكرات، ونجد فى (الشكل ٣) إحدى فقراته.

ويتطلب المنهج السليم فى مقابلة التوظف بشكل واضح معرفة دقيقة بالوظائف التى ستشغل، ويجب أن تشكل المقابلة الصحيحة لتحليل الوظيفة جزءاً هاما فى تأهيل القائم بمقابلة التوظف، فهو يجب ألا يشارك فى التجهيز لتعيين الوظائف فقط، بل يجب أن يشارك ما أمكن فى تحليل الوظيفة وذلك للأضواء التى تلقيها هذه العملية على التدريب وقيمة الأجور أو عرض موجز بسيط للوظيفة. وقد أضاف مكتب بحوث البرامج المهنية فى الولايات المتحدة منذ سنة ١٩٣٥ كثيراً من المصادر المفيدة إلى الوسائل النافعة للقائمين بمقابلات التوظف، ومن هذه المصادر ثلاثة مجلدات جديدة أطلق عليها : معجم البحوث المهنية Dictionary of Occupational Titels وهو من كتب الجيب، وقد أكمل ذلك المعجم أكثر من ١٢ مرجعا عند وصف الوظائف [1] تشمل على نطاق واسع المهن الموجودة فى الوظائف بمحلات الآلات، وأعمال السباكة، وصناعات البناء، وصناعات المغاسل،

---

[1] United States Government Printing Office, Washington D.C.

وصناعة إنتاج السيارات، وصناعة المنسوجات القطنية. ويعطى كل وصف الصورة الحقيقية من الوظيفة معبرة عن العمليات الدقيقة التى يقوم بها العامل، كالمواد والآلات والعدد التى يستعملها، والتعليم، والخبرة والتدريب المطلوب لكى يكون مؤهلا لوظيفة. وتزيد هذه التسهيلات المعدة لمثل هذه الأوصاف من سرعة عمل القائم بمقابلات التوظف وتزيد من احتمال إمكانه أن يضمن الحصول من مكاتب العمل على أولئك المتقدمين والأكثر مطابقة للمطلوب، وفى مقدمة المعجم وصف للمناهج المتبعة فى المقابلة وفى ملاحظة العمال لكى تجعل من تحليل الوظيفة والتحديد المهنى عملا ضخماً؛ وقد فتحت مثل هذه العمليات آفاقا نحو تيسير المواءمة السليمة فى الأعمال والصناعة.

ولمقابلة التتبع فى وقت ترك العمل عناصر مكملة ذات قيمة لمقابلة التوظف فهما تساعدان على كشف عناصر النجاح والفشل فى منهج التعيين ومقابلة ترك العمل أكثر قيمة للقائم بمقابلة التوظف عندما يكون مفوضا ـ فى وقت الفصل ـ لمقابلة الشخص الذى قام هو بتوظيفه. وبالطبع فإن أهم وظيفة لمقابلة الفصل هى أن تعرف السبب فى ترك الموظف للعمل. وليس من الصعب أن نعرف منه بعض عناصر الصورة، ولكن المسألة تختلف فى محاولة كشف السبب الحقيقى لرحيله. فأسباب الترك التى يحصل عليها فى مقابلة الرحيل تلقى دائما عدم اكتراث، فهى أسباب لا يمكن الثقة بها إطلاقاً. فكثيرا ما يؤكد الموظف السبب الذى يعتقد هو أنه أكثر مسئولية كى ينهى المقابلة بأسرع ما يمكن، ومن ثم قد يكون السبب شيئا خاصا ولا يريد الموظف أن يقول كل شئ حتى لو كان يستطيع.

ما مدى صلاحيتها الانفعالية للعمل مع الفتيات ؟

* على استعداد لأن تفقد عقلها عند أي طارئ .. * تميل إلى أن تكون فياضة العواطف أو هيستيرية .	* عصبية أو متقلبة انفعاليا . * تهتم بشكل غير لائق بالتفاصيل غير الهامة . * ترهقها المسئوليات.	* معتدلة ذات طابع مرح ، وإن كانت تأخذ نفسها أحيانا بالجدية الشديدة ، أو ربما عانت انفعالات في فترات غير متوقعة .	* يحبها الناس لعدم تكلفها ، وعدم خشونة طبعها .	* هي أحسن من قابلت اعتدالا . * لا شيء يضايقها . * ذات طابع من المرح ينتقل إلى الآخرين . * رزانة ممتازة وقدرة على الضبط في أعنف الطوارئ .	* لم تتيسر فرصة الملاحظة .

(الشكل ٣) فقرة واحدة من صفحة التقدير لقادة المخيمات لمؤتمر البحوث الفردية لكشافة البنات .

Personnel Research Federation for The Girl Scout Inc

وقد تكـون لديـه أسـباب وجيهـة ولكنـه يخشـى أن يسـاء فهمـه إذا مـا حـاول الإسهاب فى الشرح. وكثيرا ما يكون سبب الترك إنما هو تجمع لبعض المظالم فى وقت يفضل فيه الموظف أن يستقيل عن أن يتحمل أكثر من ذلك، وفى وقت تكـون لديه فيه الفرصة للترك. ومن الناحية الأخرى فإن الموظف كثيرا ما يعرف السـبب الرئيسى لتركه العمل، أو كثيراً ما لا يكون قد كـون صـورة واضحـة المعـالم عـن السبب، والسبب الأول الذى يتسرع بقوله يكون هو السبب الواضح فى نظره حتـىٰ هذه اللحظة. وقد أوضح أحد الباحثين هذه النقطة بجلاء! "الحقيقة أنه لا يشـكو مـن سياسة العمل أو عدد الساعات التى يقضيها، فهـى قلمـا تبـدو كسـبب لتركـه العمـل ولكننى أرى أنه لا يريد أن يذكر السبب الحقيقـى أو تكـون سـاعات العمـل مسـعهه ولو بجزء أبسط من الأجر والمعاملة، ولكن المعاملة إنما هى شئ شخصـى حتى إن تقديره لها غامض إلى الحد الذى يجعله يؤمـل مجـرد أمل أن تكـون الأمـور أكـثر حسنا فى المكان الذى سيعمل فيـه مستقبلا"[1] ويصعـب علـى الموظـف أن يحلـل الموقف الكلى، وحتى لو حاول ذلك فسيعمد إلى خلق المسـوغات ويسـلم بالأسـباب المصطلح عليهـا لـترك العمـل.. ومـن هنـا يتحتـم علـى القـائم بالمقابلـة أن يتعاون بصورة ودية مع الموظف فى عزل السبب أو الأسباب الرئيسية.. ويجب أن يتذكـر أن الموظف قد يبحث بصورة واضحة عن التقدم وقد لا تكون لديه أية شـكوى مـن العمل. وقد يكون الشيء المسيطر على عقل الموظف أن هناك فرصـا متاحــة أكـثر فى مجالات أخرى، وهو فى هذه الحالة يقدم على مغامرة لا تعبر عن حالته بـأكثر من أنه يكره أن يترك العمل، بيد أنه يستشعر أن الفرصـة أكـبر مـن أن يتجاهلـها. وتمـاثل فـى هـذه الحالـة مشـكلة ومعرفـة الأسـباب الحقيقيـة حالـة المقابلـة الخاصـة بمعرفة الحقائق ونواجه الأسئلة التى وجهت لثبات المقابلة فى مثل هذه الأغـراض، وفى المقابلة الأخيرة ـ كما قد رأينا ــ بعـض الصعوبـات التـى تـلازم هـذا الموقـف

---

[1] عن خطاب شخصى من آن بيزانسون (Anne Bezanson) بإدارة الأبحـاث الصناعيـة، مدرسة وارتون للمال والتجارة ـ جامعة بنسلفانيا.

(Indnstrial Research Department, Wharton Se. of Finances & Commerce University of Ponnsylvania)

الاجتماعي الخاص وهي - إذن - تتطلب تدريبا خاصا ولباقة ومهارة وفهما لإنجازها بنجاح. وقد عرفنا أن المهارة هي أحد الأساليب الهامة للقائم بمقابلة التوظف، وذلك في مقابلة التوجيه المهني. وعندما يعلم المتقدم أن الاجر أو ظروف العمل ليست كما توقع أو أنه لا يصلح للوظيفة بشكل واضح، أو أن المكان الخالى قد شغل، فلن يجد بنفسه ميلا إلى الموضوع إلى مدى أكثر، بيد أنه قد يرغب فى إطالة مدة المقابلة على أمل الحصول على اقتراح بالنسبة للمكان الذى يمكن أن يتجه إليه فى بحثه عن عمل. فإذا كان القائم بالمقابلة يستطيع أن يقدم مساعدة حقيقية باهتمامه بمشكلة التقدم وتوضيح الطريق نحو الفرص المتاحة له فى المجالات الأخرى أو يستطيع اقتراح طريق مناسب للتدريب المهنى، إذا كان القائم بالمقابلة يستطيع ذلك فإنه يكتسب سمعة طيبة للشركة التى يعمل بها أثناء قيامه بخدمة العميل.

ومثل هذا التوجيه إنما هو جزء مكمل لمسئولية القائم بالمقابلة تجاه الموظف وتجاه الجمهور. وأخيرا فإنه فى أثناء سنوات التضخم الشديد حيث لا يمكن توظيف عدد كبير من الموظفين الجدد. نجد أن كثيرا من البنوك الكبيرة، والمتاجر والمصانع تتبع طريقة الاحتفاظ القائمين بالمقابلة أكفاء ضمن هيئة موظفيها حيث يستطيعون أن يفيضوا من واسع معرفتهم فى المهن والقدرات. ومن الأمور الشائعة أن نجد فى الأوقات العادية قائما بالمقابلة فى إدارة موظفين، متخصصا فى فرع من فروع التوجيه المهنية غير موجود فى الشركة. ويجب أن تحتفظ الكليات والمدارس - وهى غالبا ما تفعل - بموجهين مهنيين مؤهلين ليوجهوا الطلاب فيما يختص بالمهن والمواءمة والتقدم فى أعمالهم، بيد أنه فى كثير من المجتمعات باءت الصناعات الخاصة بذلك العبء أكثر من المدارس.

والحقيقة أن مسئولية التوافق المهنى للشباب والعاملين الذين لم يحسن وضعهم فى أماكنهم مسئولية أكبر من أن يتحملها فرع واحد من المؤسسات، فيجب ألا يترك البحث عن العمل.. العمل المناسب للطالب.. لمساعدة المدرسة وحدها، أو لمساعدة الخدمات التى يمكن أن تقدمها مكاتب العمل العامة، أو المكاتب الاجتماعية، وللصناعة دور حيوى فى تقديم أعمال كثيرة، وأنها لميزة وواجب على القائمين بمقابلة التوظف أن يوجهوا وأن يستفسروا وأن يختاروا للتشغيل.

ويحسن أن نتذكر عندما نعود للكلام عن مكاتب العمل.. أنه من خلال مقابلة التوظف واستخدام كل الوسائل لاختيار الموظفين، لا يعدو العمل في هذه الحالة أن يكون تشخيصا، ويبحث القائم بالمقابلة عن الأعراض التى تشير إلى الصلاحية أو عدم الصلاحية للوظيفة. وتفيد المعلومات التى يؤكدها الطالب فى تخطيط تفاصيل الصورة العقلية التى يحاول أن يكملها والتى تضعه فى العمل أو تخرجه من الاعتبار. وليس ضرورياً أن يكون الرفض نتيجة عدم قدرة الطالب على أداء العمل، فقد يكون نتيجة فشله فى الإفصاح عن أساليب عادية، أو لميل مزاجى، أوصحة نفسية، أو جسمية، وهذه ـ جميعاً ـ دلالات على استعداده للاستمرار وتحمله المسئولية، وارتفاع روحه المعنوية وطموحه. ويجب أن تتضمن صلاحية الطالب ـ كما رأينا ـ مقابلة تمهيدية، أى اختباراً نفسياً طبياً ثم مقابلة نهائية. ويجب أن ينتفع بكل هذه الوسائل، ولا يعين المتقدم نهائياً إلا بعد أن يعمل له تقويم على أساس تقرير كامل لكل النتائج.

وقد وصفت المقابلة المثالية بأنها حديث نحلل فيه الطالب بالتعرف إليه، والتحدث إليه عن شيء يهمه. وقد أكدنا أهمية تحسن الظروف المحيطة بالمقابلة ولكن كما يقرر ويكلى أن الظروف الطبيعية المحيطة تقل أهميتها ـ إلى حد كبير ـ عن الجو الودى الذى يجب أن يسود المقابلة، والذى قد يتحقق ـ فقط ـ بالشخصية القويمة لمن يقومون بإجرائها أو يشرفون على مكتب العمل.

ويجب أن يبدأ الموظف الجديد عمله وهو يشعر بأنه صديق للمؤسسة التى سيعمل بها، وأنه قد خطا خطوة صحيحة بالعمل معها، ويجب ألا يهتز هذا الشعور على أية حال، ولكن لا ينبغى خداعه أيضاً، بل يجب أن يحقق لنفسه صورة متكاملة عن متاعب العمل ومسئولياته، وعن الفرص المتاحة أمامه أيضاً، فإذا قرر ـ فيما بينه وبين نفسه ـ أنه يصلح للوظيفة بهذه الصورة.. كان فى هذا بداية نجاحه (فكأنه يبيع الوظيفة لنفسه).

وأى اتجاه آخر يقوم بخلقه موظفو الإدارة لا يستريح إليه الموظف الجديد ويتأدى به إلى خيبة الأمل وهبوط الروح المعنوية، وزيادة التباعد والسمعة الحسنة لمكتب من مكاتب العمل تقوم على المعاملة العادلة والوفاء فى الوعد.

وبينما وصف كثير من الكتاب مؤهلات القائم المثالى بالمقابلة فإن كثيرا من هذه التحليلات تتخذ صورة من الغموض والعموم، سواء بالنسبة لصاحب العمل الذى يختار قائما بالمقابلة أو بالنسبة للقائم بالمقابلة الذى ينشد زيادة مقدرته. ويبدو - بصفة عامة - أن أولى السمات التى يجب أن يتسم بها هى فهم عميق للطبيعة البشرية يسانده اهتمام ودى بالمتقدمين للعمل، غير أن ذوى التعليمات الاجتماعية فقط والذين يتأثرون بغيرهم ليسوا مهيئين للنجاح فى مكتب التوظيف، فهم يفتقدون الألفة الوثيقة والضرورية بالظروف الصناعية، إلى جانب أن معرفتهم ضئيلة بسوق العمل المحلية. أو بطبيعة الوظائف التى سيختارون المتقدمين لشغلها.، وظروف التطور فى مختلف هذه الوظائف. ولا شك فى أن القائم بالمقابلة.. لو كان نفسه عاملا.. فسيكون لإطاره الفكرى قيمة كبيرة.

ولهذه الأسباب فإن الخطوة الأولى التى يجب أن تأخذ بها الفتاة أو الفتى الذى يميل إلى أن يكون قائماً ناجحاً بمقابلة التوظف هو ألا يبحث عن هذه الوظيفة فى إدارة العمل، ولكن أن يبحث عن وظيفة كعامل: عامل ماكينة، بائع، كاتب فى شركة تتفق مع رغبته. والخطوة الثانية أن يرفض الترقية إلى منصب إشرافى رئيسى ما لم يكن قد حصل على خبرة حقيقية بعمل الموظف وحياته. وبقدر ما يأخذ بهذا الأساس تزداد فرص نجاحه.. ويستطيع على هذا الأساس أن يقيم بناء متيناً لخبرة المشرفين، قراءاتهم، دراسات خاصة وملاحظات مباشرة للعمليات الحقيقية فى الإدارة الصناعية، وأخيراً يزود القائمون بمقابلة التوظف بثبات فى الحكم لا يكتسب فى المدارس فقط.

وقد رأينا أن غرض مقابلة التوظف إنما هو التوافق المهنى أساسا من خلال الاختيار والمواءمة، ثم - بعد ذلك - عن طريق التتبع وتغيير مكان العمل أو الترقية، وهى تشتمل أول كل شىء على تقدير للقدرات، لميول العمل، لإمكانيات التطور، وعلاقاتها بمستلزمات الفرص المختلفة التى تستطيع المؤسسة الصناعية أن تقدمها. وهذا دورها الرئيسى فى دراستنا العامة للمقابلة، إنها مزاوجة لتحليل العمل وتحليل الفرد، ونجاحها الرئيسى فى الاهتمام المتبادل من جانب المرءوس والرئيس.

وتشخص كذلك مقابلة العلاقات الصناعية لتلقى أضواء على أمور ذات مصلحة مشتركة، فهى تستهدف التأكد من اتجاهات الموظفين نحو سياسة الشركة وارتياحهم أو عدم ارتياحهم لظروف العمل، متضمنة عادات الإدارة، علاقات المشرفين. وتطابق المبادئ التى تسود مقابلة التوظف الناجحة تماماً مبادئ مقابلة استنتاج الحقائق، وذلك فى تحسن العلاقات الصناعية مع فارق واحد بارز، فالمقابلة فى مكتب العمل بطبيعة الموقف نتأكد - فيها - من استعداد العامل للتعاون فى حين أنه قل أن يحظى باحث العلاقات الصناعية بذلك التعاون ويوطد مركزه مع العميل. فيجب عليه أن يخلق الاستعداد لدى الموظف ليقول الحقائق ويغرس فيه الرغبة فى أن يتكلم بصراحة وإخلاص. وكما سنرى فى الفصل العاشر أن أهم المصادر الضرورية للقائم بالمقابلة هو الاتجاه إلى الإخلاص الحقيقى والمعرفة الجوهرية للظروف والمجال المؤهل له، وهى الأمور التى تعصم القائم بالمقابلة من أن يضل، وبغيرها سيكون هنالك نقص فى الثقة الأساسية اللائقة بمقابلة ناجحة.

ولكن فلنقم أولا بزيارة لدائرة التدريب الحكومية، وسنرى أن مكاتب الخدمات المدنية تجاهد باستمرار فى أن يكون اختبارها الشفوى مميزاً ودقيقاً وقد نظمت تدريبها للقائمين بالمقابلة وجربت طرقا كثيرة فى تقدير الأدلة التى يحصلون عليها.

المراجع

1- BARIDON, F.L., and LOOMIS, E.H., Personnel Problems. McGraw-Hill. 1931.

2- BINGHAM, W.V., Aptitudes and Aptitude Testing. Harper, 1937.

3- BINGHAM, W.V., and FREYD, M., Procedures in Employment Psychology. Shaw, 1926.

4- BRANDENBURG, G.C., "Developing the Personnel Interview," Industrial Psychology, 1927, 3: 229-235.

5- BURTT, H.E., Principles of Employment Psychology, PP. 414-430, 470 – 479. Houghton, 1926.

6- CHARTERS, W.W., "The Discovery of Executive Talent," Annual Convention Series, American Management Association, 1927, 69:10-13.

7- KENAGY, H.G., and YOAKUM, G.S., The Selection and Training of Salesmen, Chapter X. McGraw-Hill, 1925.

8- KURTZ, A.K., "Selecting Salesmen by Personnel History Items," Psychological Bulletin, 1939, 36 : 528.

9- ROBINSON, O. PRESTON, Retail Personnel Relations. Prentice-Hall, 1940.

10-SCOTT, W.D., BINGHAM, W.V., and WHIPPLE. G.M. "Scientific Selection of Salesmen," Salesmenship, 1916, 4 : 106-108.

11-SCOTT, W.D., Clothier, R.C., Mathewson, S.B., and SPRIEGEL, W.R., Personnel Management. McGraw-Hill, 1931.

12-STEAD, W.H., SHARTLE, C.L., and ASSOCIATES, Occupational Counseling Techniques, American Book, 1940.

13-TEAD, O., and METCALF, H.C., Personnel Administration McGraw-Hill, 1933.

14-THOMPSON, L.A., Jr., Interview Aids and Trade Questions for Employment Offices. Harper, 1936.

15-UNITED STATES EMPLOPMENT SERVICE, Dictionary of Occupational Titles. Superintendent of Documents Washington, D.C., 1939.

16-VITELES, MORRIS S., Industrial Psychology. Norton, 1932.

17-WEAKLY, F.E., Applied Personnel Procedure McGraw-Hill, 1923.

الفصل السابع

الاختبار الشفهى فى مكان الخدمة المدنية

عندما تأخذ مقابلة التوظف المظهر الرسمى كاختبار شفهى. تتعدد - في هذه الحالة - مشاكل القائم بالمقابلة. ويستهدف هذا الفصل أن يأخذ بيدنا حتى لا نضل في متاهات هذه المشاكل؛ فهو يصور الوظائف الموحدة للاختبار الشفهى ويحدد مكانه بين وسائل الاختبار الشخصى ويعرض للسبل المتبعة فى تخطيط هذه الاختبارات وتطبيقها، ويلقى الضوء على مدى التأكد من صلاحيتها لكل من طالب الوظيفة ومكتب التوظيف معا، ويلخص الدراسات والتجارب التى أجريت للتغلب على بعض هذه الصعوبات. وسيتناول - بتأكيد خاص - وسائل تدريب القائمين بهذه الامتحانات فى أدائهم لواجباتهم؛ فقد شاركت مشاركة فعالة فى ميادين الإدارة الشخصية.

ويقع على كاهل المكاتب الشخصية للحكومة عبء ثقيل فى التحديد والاختيار، فعليها أن تجد وتختار أكثر من مائة ألف رجل وامرأة فى كل عام للوظائف في مكاتب الولايات المتحدة، في حين تستغرق الولايات فى الحكومات المحلية عدداً أكبر. وتمتد الوظائف الخالية من أكثر الأعمال الكتابية روتينية : من التصنيف العمالى طوال الطريق إلى الوظائف الفنية العالية والمهنية والإدارية، وقد يكون المتقدمون لوظائف مثل كاتب البريد أو الزائر المنزلى، أو الكاتب على الآلة الكاتبة يزيدون فى عددهم عن العدد المطلوب للوظائف الخالية. ومن الناحية الأخرى قد يضيع مكتب الاقتراع شهورا فى البحث عن إخصائى مؤهل تأهيلا كاملا ليعمل كطبيب أول للأمراض العقلية فى مستشفى أميرى.

ويمكن أن تؤدى المقابلة الشخصية خلال عمليات التحديد والاختيار نفس الأغراض التى تؤديها فى التوظيف الصناعى، وهى غالبا ما تقوم بذلك. بيد أن مبدأ التنافس المفتوح - وهو أحد أسس السياسة العامة للخدمات المدنية - قد ينتج عنها تعقيدات تقف بالتنافس في الامتحان الشفهى موقفا منعزلا إلى حد ما عن

مقابلة التوظف العادية. فيجب أن تنقل الطلبات من كل المواطنين اللائقين الذين يرغبون في أن يفحصوا، ويجب أن تدار العمليات الانتقائية بصورة يتضح فيها العدل بالنسبة للجميع. ولا بد من اتخاذ احتياطات مناسبة ضد التأثير السياسي. ويجب أن تكون المناهج المتبعة فى تصفية المتقدمين وفى إعداد قوائم اللائقين ـ على أساس الاستحقاق ـ يجب أن تكون دقيقة وعلنية حتى تحوز ثقة الجمهور، ولا بأس عند الضرورة من أن تتقدم السلطة القضائية لضمان الحق عندما يرفع إليها الأمر. وقد كان على مديرى الخدمات المدنية أن يفكروا بعمق وهم بصدد تكييف المقابلة الشخصية لتواجه مطالب هذه السياسة العامة فى المشاكل المتضمنة، وكان عليهم أن يسيروا قدما فى طريق التجارب التى تلقى أضواء على الموضوع الخاص بمقابلات التوظف، وقد كانت الاقتراحات العملية التى نتجت عن هذه التجارب ملائمة للخدمات المدنية ومتناسبة مع مجالات الصناعة والتعليم والخدمة الاجتماعية أيضا [١].

والاختبار الشفهى أمر طبيعى وهو أحد وسائل متعددة لتأكيد كفاية المتقدمين، وتقدر أولاً الحقائق المتعلقة بالتعليم والخبرة المهنية والتاريخ الشخصى، ثم يعطى عند الضرورة امتحان تحريرى ليقيس معلوماتهم فى المجال الخاص ودرجة تنافسهم فى التعامل مع مشكلاته، وقد تقاس المهارات والكفايات باختبارات مقننة للأداء وقد تستخدم اختبارات الذكاء غالبا فى قياس الانتباه والتكيف النفسى والقدرة على التعلم. وقد يتقدم أولئك الذين يجتازون هذه العقبات إلى فحص طبى أو اختبار فسيولوجى بعد أن يكون البحث الشخصى قد أوضح سمعتهم الطيبة وتقريراتهم بالنسبة للتكامل وإمكان الاعتماد عليهم. وبالنسبة لاختيار أفضل المتقدمين لوظائف عديدة روتينية أو عامة لا تتطلب اختبار قدرات خاصة .. يستطيع اختبار الأداء أو الامتحان التحريرى أو تقدير الخبرة أن يحدد أفضل المتقدمين.. ولكن ثمة وظائف معينة ـ تتطلب درجة عالية من القدرة على التعامل

---

[١] لخصت بعض أجزاء هذا الفصل من مؤلفات الكاتب (Bingham 3,4) ومن أجزاء فى مجلد مخطوط على وشك الظهور عن الاختبارات الشفهية تحت إشراف Samwel H. Ordway(10) .

الشخصى مع المرءوسين أو المساعدين أو الجمهور - فى هذه الوظائف لا بد من الاختبار الشفوى كخطوة ضرورية فى عملية تحديد الصلاحية. فإن مكتب التأهيل أو المديرين المسئولين عن الموظف يريدون فرصة يشاهدون فيها الطالب داخل الموقف.. ويلاحظون كيف يتحكم فى نفسه أثناء الأخذ والرد فى النقاش الشخصى، وكى يسألوه بطريقة يمكن أن ترسم دلالات ثابتة للصلاحية التى قد تخطئها صور من الاختبارات الأخرى بشكل مباشر. وذلك هو هدف الاختبار الشفهى.

وربما يحسن تقدير غرض الاختبار الشفهى ومكانته المناسبة بعد أن نتذكر أربعة أسئلة رئيسية يجب أن يكون صاحب العمل قد أجاب عليها قبل أن يقوم بعملية اختيار المتقدمين لوظيفة ما، فيسأل بالنسبة لكل طالب: "إلى أى حد يحسن أداء العمل الآن؟" ثم يريد أن يعرف بعد ذلك استعدادات المتقدم وقابليته للتعلم "ما هو مدى استعداده لأن يتعلم واجبات جديدة وأن يتقدم فى مهنته؟" وبمعنى آخر فإنه يريد أولا أن يعرف حقائق بالنسبة لقدرات الطالب الحالية ثم بالنسبة لطاقاته وإمكانيات النمو لديه. وتقرز المعلومات الخاصة بالتحصيل السابق فى المدرسة وفى الوظيفة مع درجات الاختبارات المقننة الإجابة على هذين السؤالين.

ولكن ليس ذلك هو كل شيء، فصاحب العمل يريد أن يعرف: أهذا المتقدم للوظيفة سيقوم بالعمل؟ وما هو اتجاهه نحوه؟ وكثير من الموظفين القادرين قد اختاروا أن يكرسوا ذكاءهم ومهاراتهم لأداء أعمال لا ترتبط بوظائفهم. فقد يكون أحدهم على درجة عالية من الصلاحية ولكنه كسول، أو لا يهتم بعمله.وربما يكون قد استطاع أن يبرهن على أنه بوسعه إنجاز قدر كبير من العمل فى ظل الضغط عليه، ولكنه لا يزال - بحكم تعوده - مهملا تنقصه الدقة. ومزاجه وسماته الشخصية إنما هى عوامل لصلاحيته النسبية تساوى فى أهميتها قدراته وإمكانياته. ومن الضرورى ألا نعرف ما يمكن أن يعمله فقط، بل أيضا ما يعمله بالفعل ويجب أن نسأل عن ميوله الشخصية وأساليبه السلوكية ومدى احتمال الأداء الموفق للوظيفة التى يستطيع أن يقوم بها . وهنا تتضح - مرة أخرى – أهمية الدليل المستمد من الخبرة السابقة.

ويظل السؤال الرابع قائما حتى بعد اقتناع صاحب العمل بإجابات الأسئلة الثلاثة السابقة. ذلك السؤال الرابع هو: هل سيتناسب ذلك الطالب مع هذه المنظمة؟ إن كل مشروع، وكل مكتب، وكل مجموعة من العمال، وأى جمعية عامة، إنما هى تنظيم اجتماعى. وإن الأثر الذى يقوم عليه أولاً هدفه الأساسى يعتمد - إلى حد كبير - على قدرة رئيسه ومساعديه فى تحقيق التوازن الاجتماعى مع التنظيم ومع أنظمة أخرى أكثر اتساعا للعلاقات الاجتماعية: مع الجمهور، العملاء أو الجمعيات التعاونية. فالأخصائى، أو المشرف، أو مساعد المدير، أو الصيدلى الذى يضايق مساعديه، أو يناوئ رؤساءه، أو يفشل فى أن يكتسب القبول كوحدة تشارك فى تكامل تنظيمه، ذلك الشخص قد يعوق بشكل خطير المشروع الذى يعمل فيه حتى ولو كان يؤدى واجباته الخاصة بوظيفته بمقدرة واسعة فلا غرابة فى أن يبذل أصحاب الأعمال كل جهد ممكن ليعرفوا الإجابة على هذا السؤال الرابع : "هل سيناسبهم هذا المرشح؟".

وتتساوى الأدلة الخاصة بالنمط السائد لدى المرشح فى أداء عمله ودوافعه السائدة واتجاهاته وتكيفه الاجتماعى - تتساوى مع أهمية الأدلة الخاصة بمعلوماته وتدريبه؛ وهذه الاتجاهات والنماذج السلوكية لا تظهرها عادة الامتحانات التحريرية، كما أنها لا تنعكس فى مجرد تقرير وصفى عن الخبرة، ومن هنا اتجهت المدنية - بشكل واضح - إلى الاختبارات الشفهية للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من الأسئلة الأساسية الخاصة بمؤهلات المتقدم للوظيفة. ويوافق معظم الممتحنين على أنه ليس ثمة وسيلة لاختيار العوامل الأساسية للصلاحية الشخصية يمكن أن تحل تماماً محل الاختبار الشفهى.

وقد أثبت الاختبار الشفوى تقدماً ملحوظاً فى التقويم الوصفى لخبرة الطالب. وقد تبين للممتحنين منذ وقت طويل أن التعليم وشغل الوقت فى الوظيفة المناسبة ليسا دليلا قاطعاً على التناسب أكثر منهما دليلا على الشخصية كلها. وهم يريدون أن يعرفوا ما هى السمات والقدرات المطلوبة للعمل التى لدى الطالب أو التى قد اكتسبها، ولا تهمهم - على نفس الدرجة - خبرته الكلية بالحياة وقد تكون ثمة مؤهلات خاصة كالقدرة على التعاون مع الآخرين، أو العمل رغم العقبات - قد

تكون نتيجة الخبرة والشخصية.. ولذلك يمكن أن يخطط الاختبار الشفهى ويوجه ليرسم الدليل الواضح لمثل هذه المؤهلات وهو يستخدم الآن بصورة منظمة فى بعض الإدارات كى يعزز تقارير المدرسة والخبرة والتقريرات التمهيدية عن المرشح. وتسير فى نفس سبيل مقابلة التوظيف فى الصناعة، حيث يختبر القائم بالمقابلة فى أثنائها التاريخ الشخصى للطالب كما هو مدون فى استمارة التوظف ويسأله باحثاً عن خبراته وتدريبه[1].

والأدلة والشواهد التى يحصل عليها أثناء الامتحان الشفهى نوعان : أولا الحقائق التى يمكن إثباتها، وهى تشبه فى طبيعتها الأدلة التى يمكن الحصول عليها من الشاهد فى المحكمة، وتقدم الإجابات المفصلة عن الأسئلة الخاصة بتحصيل الطالب وتدريبه. هذا النوع من الأدلة مقصور على مؤهلاته وصلاحيته، ويلاحظ الممتحنون بالإضافة إلى ذلك سلوكه أثناء المقابلة: رزانته أو عصبيته المفرطة، قدرته على التعبير، الاعتداد المتواضع بالنفس أو الصلف الذى يصاحب حديثه عن خبراته، غفلته أو يقظته فى التقاط غرض السؤال ومناقشته بذكاء، قدرته فى اللغة وخصوصاً طلاقته وحسن تعبيره فى الاختبار الشفهى مقارنا بمفرداته المكتوبة؛ ويختبرون قدرته فى أن يقصد إلى الهدف المطلوب بدل أن يدور حوله؛ وقدرته على أن يؤثر فى الآخرين بلباقته وأحكامه الصائبة فيما يختص بالأمور الهامة فى مجاله الخاص؛ وينظر أيضاً فى قدرته على ضبط نفسه، ثباته الانفعالى أو عصبيته وذلك مع إثبات وتأكيد درجة احتماله. وغير ذلك من الخواص التى يمكن ملاحظتها تحت ظروف المقابلة. وهذه المعلومات السلوكية بالرغم من أن الكثير منها يكون واهياً إلا أن لها قيمتها فى مقاييس الممتحن مع الأدلة الخاصة بالحقائق

---

[1] طلبت من مكتب كاليفورنيا للخدمات الشخصية California State Personnel Board من أعضاء مكتب التقرير الفردى بها Qualificaton Appraisal Board أن يقدروا فرص المتقدم لأن يروى تفاصيل أكبر بقدر الإمكان تتصل بمؤهلاته - من تلك التى تقررها استمارة التوظف . وقد انتهزوا هذه الفرصة أيضا فى تصنيف حالات على استمارة التوظف وقام مكتب The New York City & U.S. Civil Commissions بنفس العمل بالنسبة لأنواع معينة من الوظائف.

التى استخلصت من الأسئلة والتى يمكن إثباتها.

وتحدد كل هذه الشواهد المتجمعة إدراك الممتحن للطالب كشخص، ومدى صلاحيته للعمل في وظيفة من نوع العمل الذى يطلبه. ومن الصعب ــ إن لم يكن من المستحيل ـ وصف تفاصيل الملاحظات التى تؤدى إلى هذا الإدراك، وليس ثمة إلا فنان متمكن من التعبير يستطيع وصف الإيحاءات والحركات والانفعالات التى تولد فى الملاحظ الاقتناع بكفاية المتقدم له بين الناس الذين سيرتبط بهم[1]. وبهذا فإنها تؤدى إلى مساعدة فعالة فى عمليات الاختيار.

وقد وضحت احتمالات وحدود مقابلة التنافس فى ذلك الوصف المختصر من ذلك البرنامج الواسع للامتحانات الشفهية التى عقدت فى ربيع سنة ١٩٣٨ وهو الذى قام به مكتب التوظيف بقسم الإرشاد الاجتماعى فى ولاية بنسلفانيا.

فقد كان هنالك ٦٠٠٠٠ متقدم لـ ٥٠٠٠ وظيفة، وبعض هذه الوظائف كتابية. وكان العدد الأكبر منها لوظيفة باحثين اجتماعيين أو زائرين كما يسمونهم، وكانت الواجبات التى عليهم أن يقوموا بها هى الاتصال الودى بالأسر المحتاجة وتوزيع المعونات المالية العامة على هذه الأسر بالعدل طبقاً لأنظمة وسياسة موضوعة. ولكى يقوم العميل بهذه المسئوليات راضياً، ولكى يرضى دافعى الضرائب

---

[1] مقتطف عن خطاب لكورنهوزر A.W. Kornhawser إن العناصر التى تتدخل فى تقديرنا لصفة مطلوبة مختلفة ومتعددة إلى غير حد، فهناك مدى واسع ذو دلالات وظيفية متوازنة للسمات المقدرة والقدرات. ولا يمكن إجراء مقارنة ذات دلالة للطلاب عن طريق مقارنة بسيطة مباشرة للشواهد الخاصة، ولكن يجب أن تجرى بالنظر إلى السمات المستخرجة من شظايا الأدلة فلو أننا ركزنا التأكيد على محاولة إشباع المتطلبات الصحيحة القانونية للفحص فإننى أخشى أن نقصر القائمين بالمقابلة على تسجيل ملاحظات محكمة تصلح اعتذارات مقنعة لتقديراتهم . وأسوأ من ذلك فإننا سنتسبب فى أن يخجل القائمون بالمقابلة من بعض نتائجهم فيما يختص بالطلب وذلك ببساطة، لأنهم سوف يكونون غير قادرين على تخصيص فقرات متفق عليها للأدلة التى تتأدى إلى التقويم النهائى.

والسلطات العامة فإن هؤلاء الزائرين يحتاجون إلى سمات نفسية معينة بالإضافة إلى هذه القدرات والسمات التي تقيسها درجات الامتحانات التحريرية. والنجاح أيضاً في وظائف الإشراف والوظائف الإدارية مشروط بالعوامل الشخصية، وقد ألحت ضرورة تقويم بعضها إلى الاختبار الشفهي. وقد استبعد امتحان تحريري - أحسن تصميمه - حوالي ١١٠٠٠ من المتقدمين لوظائف إدارية إشرافية ووظائف العلاقات العامة، وقد استدعى كل من هؤلاء المتقدمين أمام إحدى لجان الاختبار الشفهي لتقدير السمات التي يمكن ملاحظتها أثناء المقابلة، تلك السمات التي يظن أنها ذات قيمة بالنسبة للوظيفة التي تقدم إليها الطالب. وسجل كل ممتحن كذلك تقديرا عاماً لصلاحية المتقدم الشخصية للوظيفة. ولم تقم هذه التقديرات على أساس التعارف العابر أو على أساس الملاحظات العرضية ولكنها قامت على بعض البيانات التي اتضحت أثناء محادثة غير رسمية مع كل متقدم استغرقت من ٢٠ إلى ٤٥ دقيقة.

تعليمات للقائمين بالمقابلة والامتحان الشفهى

علينا أن نقدر خصائص الطالب التى تتضمن احتمال نجاحه فى الوظيفة المتقدم لها، تلك الخصائص التى لم تكن قيست بمقياس تجاربه وتدريبه أو بأدائه فى الامتحان التحريرى ولكنك تستطيع أن تلاحظها عند الحديث إليه وجها لوجه.

ضع فى ذهنك أنواع الواجبات التى سيطلب من المتقدم أداؤها وقدر ما إذا كانت خصائصه الشخصية ــ كما تسفر عن نفسها فى أثناء المقابلة ــ تؤهله لأن يشغل هذه الوظيفة. لا تضع له تقديرا على أساس معلوماته الفنية أو نقص هذه المعلومات فيما يختص بالوظيفة. لا تدع تقديرك لمؤهلاته الشخصية يتأثر بما يذكره لك عن خبرته أو عن نقص هذه الخبرة.

إذا كان صوته ــ مثلا ــ رنانا مدويا أو منخفضا بحيث يتمخض عنه انطباع غير سار فى نفس من يتحدث إليه.. فيجب أن تضع له تقديرا منخفضا فى هذه السمة فى اتجاه الطرف الأيسر للمقياس. فإذا كان بين (لا يترك أثراً سارا واضحا ولا أثرا غير سار) فيجب أن تضعه فى منتصف التدريج أو قريبا من المنتصف. وضعه فى النصف الأيمن من المقياس إذ ما كان كلامه متخلصا من العيوب الخاصة بالنبرات وكان صوته من الوضوح والصفاء بحيث يمكن أن يكون ذلك مؤهلا واضحا للعمل الذى سيؤديه.

أماكن للتعليق

١ــ الصوت والكلام ....

....

٢ــ المظهر ....

....

٣ــ الخفة (الحركة ــ الانتباه ــ اليقظة)

....

٤ــ القدرة على تمثل الأفكار ....

....

٥ــ الأحكام ....

....

وكذلك ضع للمتقدم تقديراً بالنسبة لكل السمات الأخرى واعيا لمفاهيم هذه السمات كما تراها فى استمارة التقدير. فإذا لم يترك المتقدم فى نفسك أثراً ودياً كلن أو غير ودى، وذلك بالنسبة لإحدى السمات، فضع تقديره فى منتصف مقياس هذه السمة. سجل تقديرك التجريبى بالنسبة لكل سمة بوضع علامة اختبارية (√) على المقياس المناسب عند النقطة التى تعتقد أن المتقدم يقف عندها.

وليس من الضرورى أن يقع التقدير فى أحد تقسيمات المقياس، فقد تضعه فى أحد الأطراف، أو بين نقطتين.

ضع تقديرك لخصائص الطالب بناء على الشواهد التى تلاحظها فى المقابلة فقط. تأكد من أنك وضعت تقديراً للمتقدم بالنسبة لكل سمة. لا تغفل إحداها.

وعند تقديرك السمة الأخيرة "الصلاحية الشخصية" بعيدا عن نقص أو عدم نقص المعلومات الفنية والخبرة التى قد تظهر، ضعه فى أقصى اليسار إذا كنت تعتقد عدم صلاحيته تماما للوظيفة. فإذا كانت صلاحيته بالكاد، بمعنى أن تكون مستعداً لأن تصادق عليه كشخصية تصلح لهذا العمل ولكنك متردد فى هذه المصادقة، فضعه فى منتصف الخط بين وسط المقياس والطرف الأدنى. وإذا ما كنت مصادقا عليه بثقة أو بحماسة فضع علامتك الاختيارية بوضوح إلى يمين منتصف المقياس. ولك حرية مراجعة تقديراتك بعد أن تكون قد قمت بمقابلة طلاب متعددين وناقشت شواهد صلاحيتهم الشخصية على ممتحنين آخرين ضع الحرف الأول من اسمك إلى جانب كل تقدير تعدله. وتستطيع أن تستعمل الفراغ المناسب إلى اليمين فى التعليقات.

٦ـ الاستقرار الانفعالى ....

....

٧ـ الثقة بالنفس ....

....

٨ـ روح الصداقة ....

....

٩ـ الصلاحية الشخصية للوظيفة ....

....

اقتراحات ....

....

استمارة التقدير التى يستعملها القائمون بالمقابلة للامتحان الشفهى

تعليمات: اسأل نفسك إلى أى مدى يمكن أن يقرن المتقدم بهؤلاء الذين يؤدون هذا العمل. قدر ما إذا كان صوته، مظهره.. الخ يمكن أن يكون لائقـــا أو مناسباً لمثل هذه الوظيفة. ضع له تقديراً بوضع علامة (√) على تلك النقطة التى تعتقد أنه يقف عندها على المقيـــــاس. ضـــع تقديـــراً للسمات الآتية:

اسم ورقم المتقدم.. التاريخ.......... أنواع الأعمال التى قومت صلاحيته على أساسها

١ــ الصوت والكلام					
هل يستدعى صوته السرور أو يسبب السخط؟ هل تسـمع مــا يقولــه بسهولة؟ هل يتمتـــم فـــى الكــلام؟ أو يتحدث بنبرة تكدر المستمع أو تحبطـه؟ هل كلامه واضح مميز؟ هــل صوتـــه قوى رنان حسن الإيقاع بحيث يمكن أن يكون من الإمكانيات ذات القيمة بالنسبة لوظيفته؟	مثير أو غير واضح	مفهوم ولكنه غــير سار إلى حد ما	لا يسر تمامــا ولا يســــبب العكس	واضـــــح ويســــبب ارتياحـــا واضحا	واضح وســـار إلى درجة غير عادية
٢ــ المظهر					
نوع الانطبـــاع الأول الــذى يحدثه؟ هل يبدو أنه شخص لائق، حسن	غير جذاب أو غـــير مناسب	يسبب إلى حد مـــا أثرا غير محبوب	ثقيل مناسب	يســـــبب بوضـــــوح	انطباع يدعـــو إلى الإعجاب

الصحة؟ نشيط؟ هل لديه خصائص جسيمة أو ملامح في الوجه قد تعوقه بشكل خطير؟ هل هو حسن الهندام أو لا؟ منتصب أو منحن؟ جذاب المظهر أو غير جذاب؟				انطباعا سارا	
٣ــ اليقظة (الانتباه). مدى استعداده لأن يلمح معنى السؤال.. هل هو بطيء حتى في إدراكه للنقاط الواضحة؟ أو هل هو سريع الفهم حتى للأفكار المستغلقة أو الصعبة؟	بطيء في إدراك الواضح. غالبا ما يخطيء فهم معنى السؤال	بطيء في فهم النقاط العميقة (الخفية). يحتاج إلى شرح	يلمح دائماً على وجه التقريب المقصود من أسئلة القائم بالمقابلة.	سريع إلى حد ما في التقاط غرض الأسئلة والأفكار الجديدة.	سريع قادر على الفهم إلى حد غير عادي.
٤ــ القدرة على توضيح الأفكار هل يتكلم بصورة منطقية مقنعة؟ أو هل يميل إلى أن يكون غامضا أو غير منطقي متداخل الأفكار؟	غير منطقي ومتداخل الأفكار. (مشوش)	يميل إلى التشتت أو إلى أن يكون غامضا	عادة ما يحسن التعبير عن أفكاره.	يبدي مقدرة فائقة على فهم نفسه.	عادة ما يكون واضحا ومنطقيا.

٥ــ الحكم:

هل يجعلك تعتقد بأنه شخص	نقص واضح في	يبدي بعض الميل	يتصدى بحكمة	يعيد تأكيد	يوحي بثقة غير

يمكن أن يعتمد على أحكامه حتى في المواقف العصيبة؟ أم هل هو متسرع، غير منتظم، مغرض، محكوم بمشاعره وانفعالاته؟	التوازن والضبط.	لأن يتصرف بدون دافع وبدون ضبط	في الظروف العادية وقد يكون متسرعا في حالة الطوارىء	الأدلة المؤيدة لحكمه الرصين.	عادية في أحكامه الواضحة المناسبة.

٦ـ الثبات الانفعالي:

إلى أى مدى هو متزن انفعاليا؟ سريع الغضب حساس للنقد؟ من السهل إزعاجه؟ هل يثور أو ينفد صبره عندما تسير الأمور على غير ما يريد؟ أو هل يظل يشق طريقه؟	شديد الحساسية. سهل الارتباك .	نافد الصبر عادة أو متهيج.	رزين معظم الأوقات.	ممتاز في ضبط النفس.	يظهر استثنائيا الرزانة والهدوء وروح المرح في ظروف الشدة

٧ـ الثقة بالنفس:

هل يبدو أنه غير متأكد من نفسه ـ متردد ناقص الثقة، يسهل خداعه، أو هل هو واثق بنفسه، معتد بصورة سوية؟	هياب متردد. سهل التأثير.	يبدو أنه شديد الشعور بنفسه.	على درجة متوسطة من الثقة بالنفس.	يثق بنفسه بصورة سوية	يبدي ثقة ضخمة في نفسه

٨ـ روح الصداقة:

هل هو شخص مقبول؟ هل سيكون مرء وسوه وأعوانه منجذبين	يجعل الناس يبتعدون عنه	لا يجذب الأصدقاء بسهولة	سهل الاقتراب منه محتمل	يجذب كثيراً من الأصدقاء	مرح بإخلاصه الشخصي

إليه أو متخذين منه موقفا بعيداً؟ هل يستدعي الولاء الشخصي والإخلاص؟					وولائه

٩ــ الصلاحية الشخصية للوظيفة:

فى ضوء كل الشواهد المتعلقة بالخصائص الشخصية للمتقدم (سواء أذكرت أم لم تذكر) كيف تقدر صلاحيته الشخصية لعمل كالذى هو متقدم إليه... تذكر أنه ليس من مصلحته أن توصى بتعيينه لمثل هذه الوظيفة إذا ما كان هو مناسبا لغيرها. فهل تدفعه إلى أن يتسلم ذلك العمل؟ أو هل تصادق على طلبه؟	غير صالح لهذا العمل. لا يوافق عليه.	قد يستطيع العمل. يوافق عليه بتردد.	يوافق عليه.	يوافق عليه بثقة.	يوافق عليه بحماسة.

يوجد خلف هذه الصفحات تعليمات كاملة ومكان للتعليقات على سلوك الطالب.

أخذت استمارة التقدير من التوصيات التى أعدها
W. V. Bingham
طبعة ١٩٣٨

وقد اختير الثمانمائة ممتحن لمعرفتهم بخبرات الوظيفة، أو للخدمة الاجتماعية أو لظروف المنطقة، كما أنهم اختيروا أيضا لكفايتهم العامة ولحيادهم السياسي.

وعرف الأعضاء الخمسة أو الثلاثة لكل لجنة بطبيعة الامتحان وغرضه وبمسئوليات الوظيفة المطلوبة. ودربوا على المناهج التى ستتبع. وسبقت امتحانات المتقدمين الحقيقية مقابلات وتقديرات تجريبية على أفراد قاموا بدور المتقدمين. وكانت استمارة التقدير للمتقدمين لوظائف الإدارة الرئيسية تقدر ١٢ سمة : صوت الحديث، المظهر، القدرة اللغوية، الاتزان، التحمل، اللباقة، تمثل الأفكار، البعد عن التحيز، القدرة على التخطيط، القدرة على الإدارة والتنظيم، القدرة على تفسير التنظيم للمجموعة، وأخيراً الصلاحية الشخصية للوظيفة؛ وكانت الصيغ المستعملة فى تقدير المتقدمين للوظائف عشر، كما حددها الإخصائيون: الصوت، المظهر، اللغة؛ اليقظة، القدرة على توضيح الأفكار، الاتزان، التحمل، اللباقة؛ الحكم السليم، الملاءمة الشخصية، وقد أوجز تعريف كل سمة بقدر الإمكان فى فقرة مختصرة. وتشبه استمارات التقدير الأشكال المعروفة فى الشكلين ٤،٥ وصحح بعضها بمفاتيح التصحيح اليدوى، وإن ٣١,٠٠٠ منهم لتصححها آلة التصحيح (International Test Scoring Machine) وقد كيفت هذه الوسيلة لأول مرة لإحصاء وعد التقديرات المرسومة. وتقرأ الماكينة كهربيا التقديرات المسجلة على كل مقياس وتقيس قيمتها العددية، وتضرب هذه القيمة فى درجاتها الموزونة وتستخرج فى لحظة المتوسطات المنفصلة لكل سمة ولا تزيد الأخطاء فى هذه العمليات عن ١٪ وفيما يلى تحليل مفصل للمعلومات بالتحقق من درجات التقدير على ضوء نتائج وفروض متعددة يجب أن تكون موضوعة فى الذهن، ويجب أن تختبر بدقة فى الدراسات التالية لتقديرات القائمين بالمقابلة:

١-بالنسبة للثبات: تحت الظروف التى تسود فى مثل الامتحانات الشفهية لا تختلف كثيرا التقديرات المعطاة للمتقدمين من الأعضاء المتعددين للجان القائمين بالمقابلة. ويندر أن ينحرف التقدير المعطى لإحدى السمات بمقدار خمس المقياس عن متوسط تقديرات الممتحنين الآخرين. ولم يزد متوسط الانحراف

عن معامل الاتفاق في العينات التي درست عن حوالي ثمن المقياس.

٢- هنالك على أية حال عدد من الشواهد تدفع إلى عدم الاعتماد على الأحكام من جانب القائمين بالمقابلة، فهم لا ينقادون إلى أحكام أحد الزعماء أو أحكام الأغلبية.

٣-يختلف الممتحنون في تأثرهم بالهالة، ولذلك فقد أدت تلك التحذيرات التي كانت قصيرة، ولكنها مؤثرة، والتي اتخذت عندما عرف القائمون بالمقابلة بواجباتهم، أدت عملها ولم يستسلم كثير منهم للدافع إلى تقرير المتقدم تقديرا عاليا أو متوسطا أو منخفضا في كل السمات. ولم تكن هنالك غير حالات قليلة وضع فيها القائم بالمقابلة تقديرا ينخفض قليلا عن ذلك التقدير المشترك بين كل السمات تقريبا مشيرا إلى أثر الهالة في الأحكام ومسجلا لها بدقة وإحكام.

٤-يختلف الممتحنون في صلاحية التمييزات التي يحاولون أن يضعوها وقد تتوزع التقديرات التي يضعها أحد القائمين بالمقابلة توزيعا معتدلا على المقياس، في حين قد تتجمع تقديرات أخرى في متواليين أو ثلاثة، أحدها يكون طويلا ويكون عادة قريبا من وسط المقياس، والآخر في منتصف المسافة بين الوسط وبين الطرف الأعلى، وباستعمال يسير للقيم المتوسطة نرى أن ذلك التمييز يكون نتيجة عدم المرانة، ويجب أن تكون هنالك تعليمات ومرانة أكثر في استعمال استمارات التقدير.

٥- يختلف الممتحنون في قدرتهم على تقدير أنواع السمات المختلفة.

٦- يختلف الممتحنون في مدى القيم التي يستخدمونها. ويميل بعضهم إلى توزيع تقديراتهم على مساحة صغيرة من المقياس وبذلك تقل أوزان هذه الأرقام إذا قورنت متوسطاتها بتقديرات الممتحنين الذين استعملوا مدى واسعا من القيم.

٧- تميل أغلبية الممتحنين إلى استعمال مدى محدود نسبيا للقيم التي على مقاييس

الصوت، المظهر، القدرة اللغوية، فى حين تنتشر على مدى أكثر اتساعا الأحكام على السمات الأكثر أهمية وتعقيداً مثل "القدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على تفسير تنظيم للجمعية" ويعطى ذلك المدى لهذه الأحكام أوزانا أكبر عندما تستخرج متوسط تقديرات كل السمات.

٨- هناك اتفاق يدعو إلى الدهشة بين القائمين بالمقابلة، على تقديراتهم بالنسبة لهذه السمات الأخيرة الأكثر تعقيدا عن اتفاقهم على تقديرات تلك السمات الأولى الأكثر وضوحا، ولو أننا أخذنا ذلك التقارب فى الاتفاق بين المقدرين كمقياس لنسبية الموضوعية. فإن الأحكام الخاصة بمظهر المتقدم ستكون أقل موضوعية عن تلك الأحكام الخاصة بـ"قدرته على التخطيط والتنظيم". ومن المحتمل أن تعزى الانحرافات الواسعة للمتوسط عن التقدير المشترك - عند ما يقدر "المظهر" - إلى الاختلافات الواسعة بين القائمين بالمقابلة من حيث ذوق كل ومعاييره فى الحكم على المظهر الخارجى، وتعزى فى جزء آخر إلى تلك الحقيقة وهو أنهم يكرسون وقتا وتفكيرا قليلا نسبيا لتقدير السمات التى تبدو أنها سهلة التقويم، وليست على درجة كبيرة من الأهمية. وأيا كان التعليل فليس هنالك شك فى أن الأحكام على "الصوت" و"المظهر" و"القدرة اللغوية" كانت أكثر ذاتية عن بقية السمات عندما قومت، على أساس أن الاتفاق بين القائمين بالمقابلة كان أقل اقترابا، وكانت أكثر السمات ثباتا فى التقدير هى "القدرة على التخطيط والتنظيم" و"وتوضيح الأفكار" و "الصلاحية الشخصية للوظيفة".

٩- كان هنالك ميل ملحوظ من الممتحنين لتقدير كل المتقدمين تقريبا فوق متوسط المقياس على أقل السمات دلالة :"الصوت" - "المظهر" - "القدرة اللغوية" يميل الممتحنون إلى وضع كل أو أغلبية السمات الأخرى عند المتوسط أو تحته. ويعزى هذا الميل جزئيا إلى الطريقة التى وزعت بها العبارات الوصفية على

طول المقاييس المختلفة. ولكن من المحقق أن القائمين بالمقابلة يميلون إلــى أن يكونوا محافظين حريصين بشكل خاص عندما يقدرون تلك السمات التى تعتبر أكثر ضرورة للكفاية الأدائية لواجبات الوظيفة.

١٠- وبالنسبة لدرجة النجاح كان باستطاعة أعضــاء كـل لجنـة امتحـان أن يصلـوا إلى مستوى مشترك. وفى الحكم الأخير الخــاص بالشـخصية كـانوا بـلا تغيير تقريباً على اتفاق بالنسبة للمصادقة أو عدم المصادقة على المتقدم.

١١- ولسوء الحـظ ليس هنالك ضمـان لتمـاثل مسـتوى النجـاح، الذى استصوبته مختلف لجان امتحان المتقدمين، وذلك في الوظـائف المتشابهة، ولا يضمن أن تبدأ هذه اللجان من نفس الدرجـات وتحـافظ علـى نفـس المسـتوى مـن التفـوق وتبرز عدة صعوبات من استعمال استمارة التقدير البيانية لتسجيل الأحكام.

١٢- ولكى نتأكد فإن كثيراً من القائمين بالمقابلة أكدوا تفضيلهم للتقديرات العدديـة، ولكننا نود أن نجد ممتحنا وجد صعوبة فـى أن يتعلـم تسـجيل أحكامـه بوضـع علامات على المقاييس البيانية.

١٣- بالنسبة للأوزان الداخلية، فقد فكر كل منهم جيداً لاستخراج الفروق فى نسق الرتب النهائية بين الطلاب التى قد تنتج مـن تعييـن الأوزان المختلفـة للسـمات المنفصلـة. وقـد اقـترح القـائمون علـى الخدمـات المدنيـة عديـداً مـن الطـرق الاختياريـــة للـــوزن. واقـــترح الأخصـــائيون الاجتمـــاعيون والإداريـــون والأخصائيون النفسيون مناهج أخرى. وفى أحد أطراف هذه المنـاهج طريقـة تتجـاهل كليـة التقديـر الكلـى علـى أسـاس مضاعفـة التقديـرات الخاصـة فقـط. وكانت فى الطرف الآخر مناهج تعطى لهذه الفقرات وزنـاً مساوياً لمجموع كل التقديرات الأخرى مجتمعة. والحقيقة أن كل أساليب الأوزان الداخلية المقترحة تعطى نفس درجة الترتيب كالآخرين. والتغييرات الوحيدة فى الوظـائف كـانت ضرورية بالنسبة لتلك التى كان المتقدمون حديثى عهد بـالتعيين فيهـا، وكـانت

الفروق بين تقديراتهم أصغر من أن يكون لها دلالة إحصائية. ولكي نفهم كيف يكون ذلك ممكناً يجب أن يتضح في الذهن أن أى تقدير مفرد ولأية سمة، يوضح حكماً على صلاحية الطالب، فبينما يتحول انتباه القائم من سمة إلى أخرى لا يتغير المتقدم ولا العمل، بل يظلان كما هما. ومن هنا يجب أن نتوقع معاملات الارتباط الإيجابي ذات الدلالة بين التقديرات والسمات التي تستشعر قيمتها الأساسية للنجاح في الوظيفة، وعندما تكون هذه الارتباطات متقاربة في جملتها فسوف لا يكون للأوزان المعطاة للسمات المنفصلة سوى تأثير طفيف على الدرجة النهائية لكل متقدم.

١٤- تختبر هذه الامتحانات الشفهية قدرات أخرى أو إضافية لتلك التي قيست بالامتحانات التحريرية، ومن هنا فإن أغلبية المتقدمين من منخفضي التقديرات - الذين هم في المئين العاشر بالنسبة لأولئك الذين اجتازوا الاختبار التحريري - تكون رتبهم منخفضة أيضاً في الشفهي، ولم يتجاوز هذا التساوق الوثيق هذه النقطة[1]. ويعتبر السؤال عن السمات الخاصة التي يجب أن يهتم بها القائمون بالمقابلة لتسجيلها ذا أهمية ثانوية بالرغم من أن السمات يجب أن تكون واضحة المناسبة لمسئوليات الوظيفة. ويجب ألا تكون القائمة طويلة، وطبعاً يجب أن تتضمن فقط السمات التي يمكن ملاحظتها أثناء المقابلة، ومحاولتك لتقدير بعض الخصائص مثل الشجاعة الشخصية أو الأمانة الشائعة في الأمور التالية تعتبر طلباً للمستحيل. ويجب أن نتلمس في أثناء بحث الشخصية الشواهد الخاصة بمثل هذه السمات إذا ما كانت لازمة للوظيفة المطلوبة ولا تبحث أثناء الامتحان الشفهي العادي.

---

[1] مثلا: في عينة مكونة من ١٤٨ متقدما لوظيفة مساعد أخصائي اجتماعي كان معامل الارتباط بين تقديرات الاختبار الشفهي ودرجات الامتحان التحريري كان +١٥+٠,٠٥ وفي عينة من ٦٧ متقدما لوظيفة باحث اجتماعي كانت العلاقة سالبة - ٠,٠٨+٠,٠٨ وفي عينة من ٨٠ متقدما لوظيفة باحثين كانت + ٠,٢٠+٠,٠٧.

وقد يسأل سائل: لماذا لا يتخلى عن كل تقديرات السمات النوعية، ويطلب ببساطة من الممتحنين أن يذكروا حكماً واحداً بالتحديد بالنسبة لصلاحية الطالب الشخصية للوظيفة؟ والاجابة المرضية هى : احتمال صحة ذلك الحكم الهام سيكون أكثر إذا تمت بعد أن يكون انتباه القائم بالتقدير قد ركز بنجاح على عديد من سمات الطالب النوعية وحتى بالرغم من تقديرات هذه السمات فإن القائم يتجاهلها تباعا ولا يدخل فى الحسبان التقديرات الخاصة، الصلاحية الشخصية للوظيفة، لأنه من المحتمل أن تكون التقديرات الكلية أكثر تمييزاً وأكثر اعتماداً عليها عندما يسجلها قائمون بالمقابلة يكونون قد حددوا أسئلتهم وأجروا ملاحظاتهم بطريقة تمكنهم من أن يقرروا تقديرات للسمات الخاصة (النوعية) وقد كانت خبرة مكتب التشغيل فى قسم الإرشاد الاجتماعى إلهاما لمئات الممتحنين أقنعهم بمسئولية السير فى عمل من هذا القبيل دون إدخال أسئلة بالنسبة للنشاط السياسى للمتقدمين. ومن المحتمل فى أثناء التعرف على واجبات الوظيفة التى يعقد لها الامتحان وفى أثناء سؤال المتقدم، أن كثيراً من القائمين بالمقابلة ينتبهون لطبيعة وأهداف المعونة العامة ويكتسبون تقديراً وتقويماً حياً لوسائل قد تساعده لزيادة سرعة تطبيقها فى مجتمعه الخاص.

وقد نجحت اللجنة فى تجنيد خدمات أعداد كبيرة - بدون أجور - من الأشخاص القادرين الراغبين فى تخصيص وقت كفاحصين لعمل نظروا إليه على أنه خدمة حقيقية للصالح العام، وقد اختيروا لذكائهم وقدراتهم، وكذلك لحيوية الضمير والتحرر من شبهات الدسائس السياسية، وإذا شئنا أن تكون تقديرات المتقدمين سليمة، مميزة، غير متحيزة فمن الضرورى أن نؤمن عملهم حتى يستطيعوا أن يكونوا كذلك.

ويلى ذلك فى الأهمية تدريب القائمين بالمقابلة، ويستغرق التدريب التمهيدى الدقيق وقتا أطول من ذلك الوقت الذى يشترطه عادة القائمون على تطبيق

الاختبارات الشفهية. ولذلك تلزم الساعات ، لا الدقائق، للتأكد من أن الأغراض والعمليات والأساليب الفنية قد فهمت بوضوح، ولا يمكن أن يتم ذلك دون اشتراط قدر كبير من التدريب الأولى فى إدارة مثل هذه الامتحانات. ويزيد من سهولة إجراء الامتحانات تدريب القائمين بالمقابلة في أثناء أو بعد فترة إعداد التعليمات ويرفع هذا التدريب - دون شك - ثبات التقديرات . وفى النهاية فإن الالتفات أو عدم الالتفات لتدريب القائمين بالمقابلة يؤثر فى النتيجة النهائية تأثيرا أبعد مدى من ذلك التأثير الناتج عن نظام خاص متفق عليه لتقدير السمات وتسجيل الأحكام.

ويجيب الفصل التالى عن أحسن وسيلة لتنفيذ ذلك التدريب الضرورى.

المراجع

1- ANON., "Oral Examinations." Chapter 17 in Manual of Merit System Administration. Prepared Under the editorial direction of M. Freyd. Federal Security Board, 1938.

2- BARNARD, CHESTER I., the Functions of the Executive. Harvard University Press, 1939.

3- BINGHAM, W.V., Oral Examinations in Civil Service Recruitment. Pamphlet No. 13, Civil Service Assembly, Chicago, 1939.

4- BINGHAM, W.V., "Halo, Invalid and Valid," Journal of Applied Psychology 1939, 23: 221-228.

5- KLEIN, ALICE C., Civil Service in Public Welfare, Russell Sage Foundation, 1940.

6- MANDELL, M., "Civil Service Oral Interviews," Personnel Journal, 1940, 18-373-382.

7- O'BRIEN, J.C., and MARENBERG, P.P., Your Federal Civil Service. Funk, 1940.

8- ORDWAY, S.H., and LAFFAN, J.C., Approaches to the Measurement and Reward of Effective work Of Individual Government Employees, Supplement to the National Municipal Reviw, 1935, 24:555-601.

9- Ordway. S.H., and O'BRIEN, J.C., An Approach to More Objective Oral Tests. Pamphlet No. 2, Society for Personnel Administration, Washingtion, D.C., 1939.

10- ORDWAY, S.H., and OTHERS, Oral Examinations. Civil Service Assembly, Chicago, 1941. (In press).

11- O'ROURKE, L.J., Oppportunities in Government Employment Garden City Publishing Company, 1940.

12- ROETHLISBERGER, F.J., and DECKSON, W.J., Management and the Worker. Harvard University Press, 1939.

13-STEAD. W.H., SHARTLE, C.L., and ASSOCIATES, Occupational Counseling Techniques. American Book, 1940.

الـفـصل الثامن

الاختبار الشفهى (تابع)
تدريب القائمين بالمقابلة والباحثين فى الميدان

قد يختار ممتحن معين دون أن تكون لديه خبرة سابقة فـى مقابلـة المتقدمين لوظيفـة فـى الخدمـات العامـة لخبرتـه الواسـعة بميـدان العمـل الـذى يتقـدم إليـه المرشحون. ومع ذلك فثمة خطوة هامة يجب التـأكد منهـا فـى إعداده ليشترك فـى اختبار شفهى، تلك هى أن يكون هو وكل أعضاء لجنة الامتحان يفهمون فهما دقيقا طبيعة الوظيفـة التـى تتـم لأجلهـا مقابلـة الطـالبين. وقـد يكفـى لذلـك أحيانـا قـراءة المنشور عن الامتحان وقد يكون من الأجدى فى بعض الأحايين أن يوصـف عمـل الوظيفة فى تفاصيل أكثر وكذلك الواجبات الخاصـة التـى ستؤدى والظـروف التـى يجرى العمل فيها. ويكتب مثل هذا الوصـف عـادة ويعطـى للقـائمين بالمقابلـة قبـل الامتحان. ولكن يجب أن يراجـع ويتسـع عندمـا يجتمـع أعضـاء اللجنـة للتعليمـات النهائية. ويجب ألا يتجه الاهتمام إلى المؤهلات ـ التى تعتبر ضروريـة لأداء هـذه الواجبات بصورة مرضية ـ إلا بعد أن تتضح واجبـات ومسئوليات الوظيفـة فـى أذهان كل الأعضاء.

ويجـب أن يذكـر القـائمون بالمقابلـة أنـه ليـس كـل المؤهــلات المطلوبـة أو الضرورية يمكن أن تؤكد تأكيدا يعتمد عليه أثناء فترة الامتحـان الشـفهى. فبعضـهـا يقـاس بصـورة أدق بامتحانـات تحريريـة، أو بتقويـم يعتمـد علـى تسـجيل خـبرات الطـالب، أو ببحث تال للشخصية، وإذن فمن الضرورى أن يوصـف للممتحـن غير الخبير الخطوات الناجحة فى العمليات الكلية للتعيين والاختبار، حتى يحسـن تقديـر الوظيفة التى يتفرد بها الاختبار الشفهى كخطوة واحدة فى هذه العمليـة. ويجـب أن يعد الممتحن أيضا ليركز انتباهه على أدلة الصلاحية التى يمكن تأكيدهـا أكثر فـى أثناء الوقت القصير المتـاح للمقابلـة الشـخصية. وليسـت هنـاك حاجـة إلـى تفصيـل الطرق التى يتبعها المكتب فى تجميع المعلومات من مختلف الممتحنين لوضـع رتـب

المتقدمين فى قائمة مناسبة، ولكن واضع القائمة يجب أن يكون مستعداً للإجابة عن أى سؤال خاص بهذه المناهج.

وتكون التعليمات أميل للدقة إذا وضعت فى جزء من كتيب يحدد التخطيط الفلسفى للتنظيم المنشود ويصف أهداف وسياسة ومناهج مكتب الاختبار، ويتضمن هذا الكتيب عرضاً لمعنى المعايير والتصنيفات مع وصف للخصائص الشخصية، والسمات والقدرات أو العوامل الأخرى التى ستقدر، وطبيعة أنواع الأدلة المقدمة أثناء المقابلة والتى من المحتمل أن تعتبر دلائل على درجة وجودها لدى المرشح. وتكتب عينات من أسئلة وموضوعات المناقشة التى برهنت عل صلاحية المتقدمين كوسيلة لتخطيط مثل هذه الشواهد. وكذلك اقتراحات لبيان كيفية تفادى الانزلاق إلى الأسئلة غير المناسبة، أو مناقشة لا صلة لها بالموضوع. ويدعم مثل هذا الكتيب الإطار الذى يرسم على أساسه طبيعة وواجبات الوظيفة التى يمتحن من أجلها المتقدم، وكذلك المؤهلات والعوامل التى يجب أن تقدر.

ويجب أن يناقش أعضاء اللجنة العوامل الخاصة: السمات والخصائص التى ستلاحظ وتقدر. ولا يكفى أن نسمى العوامل الآتية: المظهر، اللباقة، المبادرة إلى العمل، القدرة على التعاون، الإقناع، الصلاحية الشخصية، أو ما شاكل ذلك. بل يجب أن يحدد سلفا كل عامل باختصار، حتى يتأكد الاتفاق على ما يقدر، وعلى أنواع الأدلة التى تبحث، ومعايير الامتياز المطلوبة.

ومن الضرورى أن نؤكد أن هذه الخصائص يجب أن تقوم، لا كأشياء مجردة، ولكن كعوامل فى صلاحية الشخص الكلية للقيام بأداء الوظيفة. ومن هنا كانت البراعة بين المتنافسين على التوظف كمرشدين للبوليس، أو باحثين أخصائيين، إنما هى سمات على درجة قليلة من المشابهة للبراعة المطلوبة فى مدير مكتب، مهندس تنظيم، مدير. ولا يجوز أبداً أن يغيب ـ لا فى أثناء تدريب القائم بالمقابلة أو فى أثناء العمل كممتحن ـ عنه أنه يساعد على تأكيد قدرات المتنافسين الوثيقة الصلة بالتعيين فى وظائف معينة. ويلى ذلك أن يبحث مع القائم بالمقابلة أنواع الأدلة التى تجب ملاحظتها وتحريها، ويجب أن تراجع عينات الأسئلة وموضوعات المناقشة مع المتقدم. ويجب أن ينوه بالأسئلة غير المناسبة

التي قد تظهر معلومات عن المعتقدات السياسية أو العنصرية أو التحيزات العقائدية. وكذلك الرغبة في الاحتفاظ بعدم رسمية المقابلة وتلقائيتها مع التأكد من أن الشواهد الكافية تكون قد استنتجت قبل انتهائها، تلك الشواهد التي يوضع على أساسها تقدير لكل سمة أو عامل مطلوب تقويمه. وقد نحتاج لتذكير القائم بالمقابلة مرة أخرى بأن الامتحان سيكون موضوعا للمراجعة إذا ما رغب المتقدم في الاستئناف. ومن هنا جاءت ضرورة وضع كل تقدير على أساس عملي بقدر الإمكان وعلى شواهد مدروسة وعلى أدلة موضوعية مستنتجة أثناء فترة الامتحان، وعلى أسئلة واضحة الصلة وليست قليلة الأهمية بالنسبة للسؤال الخاص بصلاحية المتقدم للوظيفة وكافية لتعزيز ثبات أسس المقارنة بين المتقدمين، والفارق بين الشاهد والاستنتاج لا يمكن تأكيده بقوة [١].

وأخيراً فإن أشد النقاط صعوبة هي توضيح ذلك الفارق بين الاستدلال والشاهد وتقويم ذلك الدليل، وهناك ميل متأصل لتضخيم هذه العمليات، وهي شديدة الوضوح في ساحات المحاكم التي كافحت عبر القرون لتكوين قواعد عادلة يتسنى - في ضوئها - قبول شهادة الشاهد.

وليس الممتحنون الشفهيون مقيدين بهذه القواعد القانونية . وأكثر من ذلك فإن القائم بالمقابلة متسائل وقاض وحكم في نفس الوقت، ولكنه يجب أن يعرف أنه يعالج هذه الوظائف المختلفة. وتعتمد صحة القرارات ــ في جزء منها ــ على مهارته في التأكد من الشاهد، وفي جزء آخر على قدرته في انتقاء العناصر البارزة ذات الدلالة من تلك التافهة التي لا جدوى منها.. وفي جزء ثالث على

---

(١) انظر Ordway & O'Brin لتحليل هذه المشكلة - مع وصف لمنهج اختياري للتأكد من الأدلة الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في اختبار شفهي - استعمال مباشر في تدريب القائمين بالمقابلة ليدركوا التعقيد في عملهم والمناهج الواضحة المتبعة في أجزائه، وسيجد هنا المسئولون عن تخطيط الاختبارات الشفهية وتدريب القائمين بالمقابلة طريقة السؤال محددة لاستنتاج الشواهد البارزة والموضوعية الثابتة الخاصة بعوامل الأداء (ما قام به مثلا المتقدم وما يستطيع أن يقوم به أثناء المقابلة) الذي لا يمكن حينئذ أن يقدر كشاهد موضوعي بخصوص نوع وصفة الأداء المتوقع في الوظيفة.

حكمته فى تقدير كل الشواهد كأدلـة علـى الملاءمـة الخاصـة بـالعمل الـذى سيؤديه الموظف. والفصل بين وظائف تجميع الشواهد وتقويمها موضح فى مناهج تقدير الموظفين التى اتبعها مؤتمر الخدمات العامة بنيويورك ولوس انجليس وعدد من الولايات الأخرى، والتدريب على الشواهد البارزة جزء أساسى من تدريب القائم بالمقابلة، ولا يقل عنه أصالة التدريب على تقويم دلالاتها.

ويساعد القائمون بالمقابلة على تحصيل اتفاق أوثق وثبات أكبر فى أحكامهم بالتدريب على التفريق بين الحقائق الموضوعية والانطباعات الذاتية، ويجب أن يذكروا وقت تقديرهم لشاهد ما أننا جميعاً موضوع لنوع أو لآخر من المحاباة الشخصية. ويجب أن نتعلم كيف نتعرف ونسقط من حسابنا أى تعصب شخصى أو محاباة للرجل السمين أو عليه، لبيض البشرة، أو العطف على العمال.. إلى آخر كل هذه التمييزات التى تميل إلى تحريف وزننا للدليل القائم أمامنا.

وبعد ذلك فإنه من المناسب للقائم بالتعليمات أن يفحص الوسائل المعينة لتسجيل تقديرات الممتحنين وأن يجيب على الأسئلة التى على استمارة التقدير بالرسم أو المقياس العددى الذى يستعمل فى التعبير كمياً عن أحكام الممتحنين على مؤهلات المتقدمين. ومن المؤكد أن التدريب القليل على استعمال أى من هذه الوسائل يثير عديداً من الأسئلة ."هل يجب أن يتوصل الممتحنون إلى اتفاق فى تقديراتهم؟" "إذا كان عليهم أن يسجلوا تقديرات يعتمد عليها، فهل يسمح لهم أن يقارنوا بين ملاحظاتهم وأن يبحثوا مع بعضهم الشواهد كحكام؟" "هل من المسموح به أن تراجع تقديرات فرد بعد القيام بمقابلة عدة متقدمين؟" "وماذا أفعل إذا وجدت أن الدليل الخاص بأحد العوامل يبدو لى غير مقنع تماماً؟ فهل يمكن أن يُستدعى المتقدم لسؤاله مرة أخرى؟ هل من المسموح لنا أن نسجل أو نضع فى الاعتبار أى شواهد قد تكشف عن خصائص نفسية ليست مذكورة بصفة خاصة فى استمارة التقدير ولكنها على الرغم من ذلك قد تكون دليلا على قصور واضح أو إمكانية للمتقدم فى صلاته مع مرؤوسيه ومساعديه والجمهور؟" فيجب أن يكون القائم بالإشراف أو رئيس لجنة الممتحنين مستعداً للإجابة عن مثل هذه الاستفسارات بردود حاسمة.

وعند الوصول إلى اتفاق خاص بمعايير المقارنة فإن على القائمين أن يثيروا أسئلة بالنسبة لدرجة النجاح. ويجب أن يخبروا بالحد الأدنى الذى يمكن تقبله لقيمة كل عامل يتوقع وجوده لدى المتقدمين للوظيفة الشاغرة. وليس من اليسير تعيين هذه النقطة المتشعبة على مقياس التقدير لكل سمة، إن هذه النقطة تشبه نقطة التجمد على الترمومتر. وأحياناً - لسوء الحظ - قد يخبر الممتحن بأن ٦٠ هى درجة النجاح (أو ٧٠ أو ٥٠ أو د مثلا على مقياس توضع فيه الحروف بدل الدرجات) وتذعن مكاتب الامتحانات لأحكام القائمين بالمقابلة بالنسبة للدليل الذى يستندون عليه فى إعطاء (د) أو درجة النجاح أو أى تقدير أعلى من ذلك لكل سمة من السمات العديدة التى يجب أن تقدر، فمثلا ما معنى درجة مثل ٦٠ فى مظهرها، أو ٦٠٪ وهنا يسأل القائم بالمقابلة إلى أى شئ وضعت النسبة؟ هل تعنى أن كمية من هذا العامل تنقص أكثر مما تنقص ٦٠٪ من المجموع الكلى، أو أكثر من المتقدمين ؟ أو من الموظفين؟ أو هل تعنى أن ٦٠٪ من كمية هذا العامل توجد فى نسبة ١٠٠ تماماً من الأشخاص؟ أو هل ١٠٠ ليست منسوبة للانسان المثالى، ولكن للمتقدم الذى يضاهى أحسن موظف يشغل فعلا هذا النوع من العمل، فى حين تعنى ٦٠ أنه مقبول بالكاد؟

والمدرب الضجر مستعد لتقبل هذه الطريقة الأخيرة بالنسبة للمشكلة، ويسرع إلى توجيه المناقشة فى موضوعات أقل وعورة. ويجب أن يعتبر المكتب الذى يمثله أنه من الضرورى أن يبحث هذه الأسئلة بأن تحدد بوضوح فى اصطلاحات وطبيعة كل خطوة على المقاييس التى يطلب منهم استعمالها، أو يجب أن نعلمهم كيف يلاحظون ويسجلون الشواهد التى ستقرر بعد ذلك فى اصطلاحات كمية، وعلى أية حال يجب أن تكون هنالك مناقشة واتفاق نهائى بين الممتحنين بالنسبة لأنواع الشواهد المستعدين لاعتبارها كدلائل:

(أ)أدنى المؤهلات المتقبلة .

(ب)المؤهلات الممتازة لهذه الوظيفة.

وعلى هذا النمط نستطيع أن نثبت نقطة التجمد ونقطة الغليان على الترمومتر ولا تكون أوثق الطرق للتوفيق بين المتعارضات بالمجادلة. فيمكن بدلا من ذلك أن تقوم بعض المقابلات العملية مع استخدام فعلى لأساليب التقدير الموضوعة كحلول فعالة لسوء الفهم مع الاستناد إلى معايير التقدير. ويجب أن يبعد انتباه القائم بالمقابلة عن الاعتبارات المجردة ويركز على السلوك الحقيقى لشخص ينظر إليه كمتقدم يتنافس للحصول على وظيفة محددة.

وفى النهاية فإن التدريب الأولى على مقابلة المتقدمين كمرحلة تجريبية، يعتبر أكثر الوسائل طبيعية وأنجحها لألفة الممتحنين بالمناهج المقدمة، وهم يكتسبون مهارة فى الأسئلة وفى ملاحظة السلوك ذى الدلالة. ويلفتون إلى جميع الأسئلة غير المناسبة، ويركزون على أهم الملاحظات التى يجب أن تتم، ويكتسبون ثقة فى وضع الأحكام وفى استخدام أساليب التقدير الموضوعة. ويعقب كل مقابلة تدريبية مناقشة لمؤهلات التقدم فى ضوء الحقائق المستخرجة وتذكر الأسئلة التى لا لزوم لها، ويصبح واضحا ما يحتاج إليه من الأسئلة الأخرى فى اتجاهات معينة، وتكتسب الألفة باستخدام استمارات التقدير. وأكثر هذه الأمور أهمية هو عمل معايير المقارنة، وعندما تكون هنالك فرصة لمقابلة اثنين على الأقل من المتقدمين، أحدهما يكون بتقدير مقبول كموظف، والآخر منافس ممتاز فى المرتبة العليا من قائمة الشروط، فإن الممتحنين يكونون قد أعينوا بصورة واقعية على توضيح معاييرهم للصلاحية.

ويجب أن يحذر الممتحنون بعد المناقشة التى تعقب المقابلة التدريبية المآزق التى كثيرا ما لا تكون فى الحسبان، فيجب أن يلفت نظرهم مثلا للميل المتأصل لدى بعضهم لأن يجعلوا انطباعهم العام - أو تأثرهم العام بالمتقدم - سواء أكان وديا أم غير ودى - يغلف أحكامهم الخاصة بالسمات النوعية، ويمكن أن تستأصل أعراض أمثال هذه الظواهر، كالميل إلى وضع تقديرات لمتقدم غير مناسب بشكل واضح، متساوية فى انخفاضها، وكذلك الميل إلى استخدام جزء بسيط فقط للمقاييس المتاحة للقيم، أو الميل إلى وضع تقديرات معظم المتقدمين حول المتوسط. كل هذه

الأعراض يمكن تصحيحها بتذكير الممتحنين الذين يدربون بالحاجة إلى تمييزات أكثر دقة، وبأن تقديراته لمختلف المتقدمين ما لم تكن موزعة توزيعا حسنا على مقياس القيم، فإن أوزانهم ستكون صغيرة بالضرورة عندما تحسب متوسطاتهم مع الدرجات التى أعطاها ممتحنون آخرون، وبموقف المتقدم فى الامتحان الشفهى وذلك فى التحديد النهائى لمرتب التمييزية للمتقدمين[1]. ولا يمكن تذكير القائمين بالمقابلة بتأكيد شديد أن يلاحظوا باستمرار العمل الذى سيعمله الموظف، فليس مظهر الطالب فى الجملة هو الذى يطلب تقويمه أو قدرته اللغوية فى كل المواقف، ولكن مدى قيمة هذا المظهر كإمكانية ولباقة له فى عملـه كشرطى (إذا كانت هذه هى الوظيفة التى يختبر من أجلها) أو قدرته اللغوية المحتاجة فى عمل كوسيط فـى منازعات العمال (إذا كانت هذه هى الوظيفة الشاغرة). فهذا الميل إلى تقدير العوامل فى المستوى المجرد ـ مهملين دلالاتها بالنسبة للوظيفة الخاصة التى ستملأ ـ غلطة شائعة يجب أن توضع تحت التصحيح أثناء التدريب.

ويعاون على تدريبه فحص وبحث العمليات ونتائج المقابلة التى أتمها الممتحن مع مقارنتها بالطرق التى استعملها هو وغيره. وإعداد الممتحن المهنى ـ الذى يعد ليلاحظ أعمال اللجان الشفهية ـ أكثر اتساعا وأكبر ضخامة بالرغم من أنه يماثل فى أغراضه تدريب التلاميذ الذى سلف وصفه. ويجب ألا يكون إطاره المرجعى ضيقا محدودا لكى يفهم هذه الأجزاء الخاصة بالعمليات الانتقالية التى تتم فى أثناء المقابلة. فهو ينتفع بالفرصة فى تعلم قدر كبير عن الوظائف العديدة التى يؤديها المكتب الشخصى سائرا على طول المدى من كتابة التصنيف الطبقى، إلى سماع الدعاوى، ووضع الشروط، وتتبع الموظفين أثناء وبعد فترة الاختبار. ويهم جدا الفهم السليم لوظائف ونتائج المقابلة مع هذه العمليات الكلية، ولذلك يجب أن

---

[1] وضع Bingham توضيحا لأثر مدى التقديرات على تقدير الرتبة النهائية للمتقدمين. (٣- ص٢٣).

يتضمن تأهيله إعدادا لأن يلاحظ العمليات الحقيقية على مختلف وجوهها، حتى إنه يجب أن يشارك في بعض منها.

فمثلا يجلس الممتحن الشفهى - الذى يمارس التدريب - فى هيئة المؤتمرين الذين يناقشون فى حدة تحديد المؤهلات الأساسية للوظائف الشاغرة، وهو معين كملاحظ لتقدير الخبرة والمؤهلات التعليمية، مستوعبا بهذه الطريقة تقديرا لأنماط الشروط المطلوبة، وطبيعة الوظائف الشاغرة، وأنواع الأعمال السابقة التى يظن أن تكون منبئات عن المؤهلات المطلوبة. ويساعد على تحديد تحويل معايير التقدير إلى أشياء مكتوبة لتستعمل فى الامتحانات المستقبلة. ويحضر المداولات بين رئيس لجنة الامتحان الشفهى. وكلما اتسعت تجربته اتسع أفقه، واستطاع أن يقدر تقديرا وضحا مستتبعات المقابلة غير الماهرة، والتقدير السريع والتسجيل غير الدقيق. ويتزود فى نفس الوقت بالنشرات الممكنة عن الامتحان الشفهى، ويصور من وجهات نظر المحاكم بخصوص هذا الموضوع، ولا يترك ليستوعب هذه المواد دون مساعدات، ولكن تتاح له فرص فى مؤتمرات تعقد مع الرؤساء والمساعدين لاعتبار ووزن دلالات هذه النشرات للتمرين الجارى فى المكتب. وتتأدى مثل هذه الطريقة إلى فهم دقيق لأغراض وموضوعات تنظيم الامتحان الشفهى، وتخلق أيضا الروح الجماعية اللازمة لمطبق أى برنامج هو مادة للتغير بالضرورة، ويستمر تحسنه خلال المحاولة والخطأ. ويماثل تأهيل الممتحن الشفهى فى كثير من الاعتبارات تأهيل القائمين بالمقابلة الذين من واجبهم أن يحكموا بحث الشخصية أو يؤكدوا المعلومات الخاصة بالمتقدم، بالتداخل مع العاملين فى هذه الوظيفة ليصلوا إلى ذلك.

وتتبه المناهج التي وضعها مؤتمر الولايات المتحدة للخدمات المدنية لتدريب الممتحنين إلى طرق تستحق اعتبار الممتحنين الشخصيين بالنسبة لتأهيل القائمين بالمقابلة، ولا أهمية لتخصصهم النوعى. ولاتقتصر ما تتضمنه واجبات الممتحنين على مقابلة المتقدمين للتأكد من المعلومات التى توضع على أساسها التقديرات

لصلاحيتهم الشخصية للوظيفة. ويجب أن تتم مقابلة الموظفين السابقين والحاليين لاختبار صحة المعلومات التى قدمها الطالب، ولجمع حقائق إضافية عن شخصيته وصلاحيته للعمل فى الحكومة. وللتدريب موضوعان مزدوجان:

١-لزيادة كفاية القائم بالمقابلة.

٢-لكتابة تقريرات قد يضع على أساسها الآخرون تقديرات يعتمد عليها لصلاحية المتقدم، وهى التى تدعم تأكيد الفحص النقدى. وفى كراسة تعليمات الباحثين فى الميدان (A Field Examiner's Manual of Procedure) تقع فى ١٢١ صفحة، توجد تعليمات واضحة ومواد للدراسة.

ويبدأ تدريب الطالب الذى يعد نفسه كملاحظ للمقابلات على يد باحث متمكن والذى يكون أستاذه فى نفس الوقت، ثم يسمح له بأن يوجه المقابلة، ويصحبه معلمه، ويتمم عند الضرورة استفساراته حتى يقدر المندوب أنه أصبح صالحا لأن يقوم بالمقابلة بمفرده.

والابتداء ـ بالنسبة لأى تخصص معين ـ يعطى القائم بالمقابلة صورة واضحة عن الواجبات، والمسئوليات، وعن مؤهلات الوظيفة التى يتقدم إليها الطالب (مثلا مدير مستشفى بيطرى، مساعد ثان، وكيل مكتب بريد) ثم ينظر ضرورة تأكيد وزن الأدلة المنبئة بقدرات معينة بحرص خاص. وكذلك خصائص وحقائق التاريخ الشخصى.

وتعقد اجتماعات يناقش فيها المدربون والخبراء الباحثون المشاكل التى تعرض، وتثار الأسئلة، وتقدم الاقتراحات الاستدلالية، وتقرأ تقارير المقابلات، والطالب المقدر فى ضوء المعلومات التى تحتويها هذه التقارير. وتناقش عينات تقارير المقابلات الشخصية التى فى ملحق الكتيب، وتقارن بالتقارير التى وردت حديثا، مما يعود على المدربين بالمهارة فى اختصار وتوضيح التقارير كما يجعلهم يهتمون بالمعلومات ذات الدلالة، وقد دلت الخبرة على أن طبع درجات الطلاب وترتيبهم استناداً على الأدلة التى تحتويها التقارير التى كتبها آخرون قاموا بالمقابلة، يعود على الطالب تحت التدريب بالفائدة، ويجعله يهتم بضرورة التسجيل

الكامل الدقيق ويساعده على أن يحسن تقاريره هو. وكذلك يعطي أهمية خاصة للتدريب على أساليب إملاء التقارير.

ويوفد القائم بالمقابلة بعد عدة شهور من التدريب إلى مركز الإدارة لبضعة أسابيع حيث يحصل على تدريب أوسع على تقدير الطلاب من واقع الأدلة الموجودة في تقارير باحثين آخرين. وتحسن هذه الخبرة تقاريره الخاصة عندما يعود بعد ذلك إلى الميدان. ومثل ذلك - باختصار - المناهج المتبعة في تدريب الباحثين في الميدان في حكومات الولايات الفيدرالية.

وتتضمن برامج التدريب للمقابلات المهنية في مكاتب معينة التدريب على التأكد عن طريق رؤساء مكاتب العمل، من المعلومات التي تعد بها أوصاف الوظيفة وخصائصها، في رسم إعلانات للامتحانات في التنظيم، والإعداد لهذه الامتحانات، وفي الإشراف على الامتحانات الشفهية التي يشتركون فيها، ويساعدون أفراد الهيئة الآخرين على أداء واجباتهم بالمشاركة مثلا في عملية تتبع التقدير الممنوح للموظف أو في بحث الشكاوى، وكلما أحسن المتدرب هذه المجموعة من الخبرات في عملية تتبع التقديرات الممنوح للموظف أو في بحث الشكاوى اكتسب الإطار المرجعي المطلوب، ويتخصص القائمون بالمقابلة في امتحان مجال معين.

الحرف الدقيقة أو أشغال الهندسة أو الوظائف المهنية أو الوظائف الكتابية، أو أعمال الإشراف والإدارة، ويتعلمون كل شئ يستطيعونه عن واجبات ومؤهلات الوظائف في هذا الميدان الواحد، والأسباب الخاصة بنجاح أو فشل هذه الوظائف، وتلتمس كل فرصة في أثناء فترة التلمذة لتشجيع المتدرب بامتداح أمثلة من العمل الجيد، واللباقة في السؤال، والتقدم في فن تقدير قيمة المعلومات، ويتعلمون كيف يتجنبون الأخطار ويجتازون العقبات بلفت نظرهم إلى الطرق التي واجه بها

القائمون السابقون بالمقابلات مثل المواقف المشابهة، كما تقرر مواد للقراءة أودراسات تقدمية في المصالح الحكومية، أو إدارات الموظفين، أو علم النفس الصناعي، أو مثل ذلك من الموضوعات رغم الإرشادات التي تظهر في الكتب المعاصرة والمجلات والتي ينظر إليها كشيء مرغوب، ومما لا يشك في قيمته أن تشترك في الاجتماع المؤسسات التي لها ارتباطات مهنية من أمثال مكتب الخدمة المدنية، جمعية الإدارات الشخصية، الأقسام الشخصية في معاهد الإدارة الأمريكية.

ويجب أن نقول كلمة عن التدريب الذاتي للقائمين بالمقابلة، فالشئ الكثير يمكن تعلمه من فحص الفرد لألوان نجاحه وأخطائه فمدة بسيطة من الاسترخاء ـ بعد أن يتم بحث شخص أو امتحان شفهي ـ كفيلة بأن تستدعي التفكير في خطوات المنهج التي أدت إلى أفضل النتائج،والأسئلة التي اجتذبت أكثر الإجابات دلالة. وتفيد الأخطاء والأشياء المحذوفة، لتقترح هي الأخرى محاولة بأسلوب آخر. هل قضى القائم بالمقابلة وقتاً ثمينا في محاولة لف ودوران ليكون العلاقة المطلوبة، أو هل دخل إلى الموضوع خلال بداية سريعة؟ هل سمح للمقابلة بأن تخرج عن الموضوع أو ظل محافظا على عدم خروجها؟ هل تخطى كل الأساسيات؟ هل الحقائق المستنتجة التي سيضع تقديره عليها كافية؟ ما هي الأسئلة الإضافية التي كان يحسن أن تسأل؟ وقد يشير تقدير منهج الفرد ـ وآثار المقابلة لم تزل غضة في الذهن ـ إلى حاجة لإعداد أدق قبل المقابلة الثانية من أجل فهم أكثر وضوحاً لواجبات الوظيفة الدقيقة، أو لتحسن صياغة كلمات الأسئلة التمهيدية، وكذلك قد يتخذ القائم بالمقابلة أمراً حقيقياً كاتجاه نحو التقديرات التي وضعها، أو التقرير الذي أعده مشيرا إلى إمكانيات التقدم، ويساعد مثل ذلك الاستقصاء الذاتي إلى تنمية كفاية الفرد وثقته في مناهجه. وينفتح باب آخر للنمو الذاتي عندما يستطيع القائم بالمقابلة أن يشارك في البحث والتجريب والموضوعات الخصيبة للاستفسار كثيرة.

ولنضرب لذلك مثالا واحداً : فالمشاركة فى دراسة مشخصة لاختبار التقدم أو الفشل اللاحق لموظف، وتكوين علاقات محددة بين المقاييس الموضوعية للنجاح فى المهنة، ومقاييس النجاح المحتمل التى سجلت أثناء الاختبار الشفهى، مثل هذه المشاركة لا تفشل فى تحسين القدرة على حل المشاكل التى تواجه كل قائم بالمقابلة. وكفاية الممتحنين الشفهيين مشروطة كما رأينا بعوامل متعددة : القدرة العامة، وعدم تحيز المختارين للقيام بالمقابلة، ورغبتهم فى تكريس الوقت الوافر للمشروع، ومعرفتهم بطبيعة الوظيفة الشاغرة، وفهمهم للصفات الشخصية المطلوبة، وحذقهم فى استغلال الشواهد لمطابقتها على تلك الصفات، وحكمتهم فى تقدير هذه الشواهد، ودقتهم عند عمل المقارنات عند تسجيل الأحكام.

والعوامل الأخرى: هى الوقت المتاح لمقابلة غير متعجلة، والسرعة التى تسير بها، والخصائص الكاشفة للأسئلة أو الموضوعات المستخدمة. وقد تتأثر النتيجة النهائية بشكل ملحوظ من اختيار السمات الخاصة التى تلاحظ، وتعريفها ودرجتها والاستمارات المقدمة لتسجيل الأحكام عليها. وتتطلب التقديرات علاوة على ذلك صياغة كتابية صحيحة، ومعالجة احصائية واضحة إذا ما أريد لها ألا تضلل وأبرز عامل من هذه العوامل هو بلا شك اختبار الممتحنين والمهارة التى يعرفون بها مسئولياتهم، وقد هاجم كثير من الجهات الامتحانات الشفهية؛ فواضعو الميزانية أشاروا إلى تكاليفها. وزعم المتقدمون إلى الوظائف أنها غير عادلة فهى مختصرة جداً أو مفككة، عامة جدا أو تخصصية جدا، وإن القائمين بالمقابلة مستعدون إلى أن يتحيزوا أو ينقادوا للتوجيهات السياسية. وأشاروا بشكل واسع إلى أن المعايير ذات الطابع الممتاز فى أذهان ممتحنين مختلفين إنما هى مسألة ذاتية متغيرة وغامضة وكذلك شككوا فى الخصائص الموضوعية للشواهد التى يمكن إيرادها بخصوص سمات الطالب الشخصية. وطرق الأخصائيون النفسيون النقاط الضعيفة فى التقديرات التى قدمها مساعدوهم، وكذلك طرقوا المناهج التى وضعها

ممتحنو الوظائف المدنية المتخصصون في مقارنة مؤهلات المتقدمين وأكدوا أن بعض هذه الخصائص التي طلب من الممتحنين أن يقيموها لا يمكن إلقاء الضوء عليها خلال مقابلة طولها ٣٠ دقيقة. وقد أشار رجال الاحصاء إلى أخطاء رياضية واضحة تكون في الوسائل التي تستعمل عادة حين يقوم باحثان أو أكثر بتقدير الاختبارات التحريرية وتقديرات التعليم والخبرة حتى يتيسر إقامة نظام للتقدير والمفاضلة بين المرشحين المتقدمين.

وهذا لا يعني أننا يجب أن نستبعد الاختبارات الشفهية. صحيح أنها تفتقر إلى الكمال ولكن استبعادها لن يؤدي إلى تقليل عدد من يعينون في وظائف لا تناسبهم، ولا إلى رفع متوسط مستوى الأداء، بل على النقيض، فالمديرون يعرفون جيداً أن بيانات التاريخ الشخصي ودرجات الاختبارات التحريرية لا تمدهم ببيانات كافية تتناول الكفاية الشخصية الضرورية للنجاح في الوظائف الحكومية أو الإدارية الهامة.

وحين تتطلب الوظيفة التعامل مع الجمهور أو الإشراف على مجموعة من المساعدين وتمرينهم أو التعاون الوثيق مع مجموعة من رفاق العمل في جماعة، تبدو هذه الكفايات الشخصية واضحة كل الوضوح بين المحددات النسبية للقبول، ويجب أن تقدر هذه الكفايات على نحو من الأنحاء بدقة إذا كانت التقارير ستضم أسماء المرشحين الأكثر احتمالا لأداء هذا اللون من العمل، محققين بذلك رضاء لأنفسهم ولرؤسائهم وللصالح العام.

ويكشف لنا الاهتمام الوثيق بكل مرحلة من مراحل الاختبار الشفهي عن تقرير نظام الكفاية، وحينئذ ستنادى منظمات الخدمات المدنية ـ التي تقف اليوم ضد التقديرات الشفهية ـ ستنادى حينئذ بالتوسع فيها، وستقل المطالب المبالغ فيها، وستجد المحاكم أن من الأسهل لها فحص الشهادات المقدمة لها لتحقق العدالة، ولن

يسرف القائمون على تنظيم الميزانية فى رفض طلبات المديرين المتعلقة بالمرتبات والأجور.

المراجع

أنظر مراجع الفصل السابق

الفصل التاسع

مقابلة العمال
بشأن العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل

إن اتجاهات وآراء العمال والمشرفين عليهم ذات الصبغة الانفعالية لها أثرها في تشكيل العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل. فمثل هذه العوامل تحدد كثيراً، على سبيل المثال، الدرجة التي تعمل لها نصوص قانون علاقات العمل الأهلي على تسهيل التعاون أو إثارة الصراع. ولكن لا يمكن أن تؤخذ الاتجاهات والمعتقدات على علاتها، إذ ينبغي أن يتثبت منها بمهارة ودقة. فيحتاج قادة العمل والإدارة على السواء إلى كشف واختيار الحقائق المتعلقة بمشاعر العمال: من عدم الأمن، والتبرم، والإحباط، والخوف، والشك، والمعاداة. وكذلك نواحي تفضيلهم وطموحهم وولائهم ورضائهم عن العمل. ويمكن فقط في ضوء هذا الفهم أن تمنع الحنكة السياسية في المجال الصناعي حدوث صراع لا لزوم له، وتبني بناء متيناً من العلاقات التعاونية بين صاحب العمل والعمال.

وفي الطبعة الأولى من هذا الكتاب عرض المؤلفون بالتفصيل تجربة تتعلق بمقابلة ٥١١ عاملا من عمال النسيج المضربين في بلدة نيوبد فورد، وقد أثبتت المقابلة الفردية أنها وسيلة يمكن إجراؤها للكشف عن الاتجاهات في هذا النوع من المواقف في الصناعة. وقد وجد باستخدامها أنها طريقة عملية ويمكن الوثوق بها تماما. والأسلوب الصريح الرحب الصدر، مع الاحتياطات ضد الأخطاء الناتجة عن سوء فهم متبادل للشروط، يجعل الوثوق في المقابلة للكشف عن الاتجاهات أعلى مما كان شائعاً افتراضه، أعلى في الواقع من صدقها في التحقق من وقائع ذات طبيعة أكثر موضوعية، مثل التواريخ أو عدد الزملاء من العمال في مصنع ما.

والمقابلة التى ترسم للكشف عن اتجاهات العمال نحو الظروف التى يشتغلون فيها، والعلاقات التي يكابدونها إزاء الشركاء فى العمل والمشرفين والإدارة، غالباً ما تقابل بأعظم نجاح عندما يبرز القائم بالمقابلة نفسه بأقل قدر ممكن، أو بعبارة أخرى عندما يتخذ دور المنصت، وعندما يتعلم أن يكون ماهراً فى أداء ذلك الدور، فإنه ما يجريه من مقابلات يصبح أكثر جزاء.

وسوف نصف الآن نماذج المشكلات التى كثيراً ما تبحث وسائل المقابلة الخاصة بعلاقات العمل مع أمثلة للطرق المختلفة المتناولة بها، وللأسباب المتحدة لزيادة مهارة القائمين بالمقابلة كى يصبحوا منصتين ممتازين.

وقد حاول أحد أصحاب العمل الميسورين أن يعرف إلى أى حد يقدر المستخدمون عنده كل الخدمات الفاخرة التى تقدم لهم، وأيها أكثر تقديراً من غيرها. وقد كان مهتما بأن يعرف ليس فقط إلى أى حد كانوا راضين عن أجورهم الطيبة وساعات العمل المناسبة والوظيفة الثابتة وظروف العمل الصحية وفرص الترقى، بل كان أكثر رغبة من أن يعلم ما إذا كانوا يقدرون تماماً الامتيازات التى يحصلون عليها أثناء المرض والمعاشات والتأمين الجمعى وفرص الإفادة من مدخرات المشتريات وإجازات بأجر، وكذلك الخدمات الطبية والاستراحات والمطاعم والفصول المسائية والخدمات الرياضية العديدة والنزهات الخلوية التى كان يسعده تقديمها لهم، وبعد بحث شامل قامت به هيئة خارجية، بناء على طلبه، كان مذهولاً أن يعلم أن نفس مكونات برنامج العلاقات العمالية عنده الذى كان يفخر به والذى أنفق عليه عن رضا أغلب المال، كان إما مكروها أو مقدرا تقديراً ضئيلاً من أغلبية المستخدمين عنده. والأمور التى كانت قد بدت له تافهة أو غير جديرة بالاهتمام، مثل مساهمة المستخدمين أنفسهم فى تقرير ما ينبغى أن تكون عليه سياسة العلاقات العمالية هذه ونفقاتها، قد تبلجت أكثر فى أذهانهم. وبذلك شعر فى نفسه بالقصور.

وليس هذا بالحادث الفريد فى تاريخ العمل أو الدولة. فعلى مر السنين كان الحكم والمشرعون، وكذلك أصحاب الأعمال ورؤساء العمل، يفيقون من الذعر من وقت لآخر على استكشاف أن مشاعر الناس كانت على العكس مما قد افترضوه.

وأن الحاجة إلى فهم صحيح لما يفضلونه حقيقة ولاتجاهاتهم لا تستلزم إعمال الفكر فيها. ومن الواضح أنه لا غنى عنه لتحقيق إدارة صحيحة وعلاقات مرضية. ومن ثم سوف نحاول أن نتساءل عن وظيفة المقابلة كأداة لمثل هذا الفهم، وكيفية استخدامها استخداما أكثر فاعلية لهذا الغرض.

إن المقابلة الخاصة بالعلاقات العمالية ذات فوائد عديدة بالإضافة إلى قيمتها الواضحة فى تنوير رجال الإدارة لما يدور في ذهن العامل، والكشف عن الظروف البيئية الواجب تعديلها، والتحسينات التى ينبغى إدخالها، أو معوقات لحسن سير العمل يمكن إزالتها. ويمكن أن يجعل منها أداة ذات قيمة لبناء الروح المعنوية، ولإيجاد إشراف أكثر كفاية، كما أن نفس عملية المقابلة تفيد كلا من القائم بالمقابلة، ومن تتم مقابلته من حيث إقامة عملية التوظف على أساس سليم. وهى تساعد المستخدم أو المشرف بعد أن تستعرض وجهات نظره على أن يخلص صدره من أى حقد كان يضمره - فهى تفريغ مفيد يميل إلى أن يحدث تحريراً للطاقة ورغبة طيبة وشغفاً بالعمل. وهو يكتسب استبصاراً جديداً لأصول الأفعال والمظاهر المختلفة للطبيعة البشرية. وتتجمع لديه ثروة من الأحداث الخاصة والاتجاهات ذات القيمة العظمى كأمثلة مجردة لاستخدامها فى تدريب قادة آخرين علاوة على نفسه. والعمل فى المجال الصناعى يهدف إلى تعلم كيفية الإفادة لأقصى درجة ممكنة من المقابلة الخاصة بعلاقات العمل كمصدر لمواد تعليمية تناقش فى مؤتمرات المشرفين.

. والمقابلات التى تؤدى إلى مثل هذه المواد التعليمية: والتى لها فى نفس الوقت قيمة مباشرة للعلاج النفسي، بالإضافة إلى ما تكشفه من حقائق، قد تفيد كلا من رجل الإدارة والعامل.

ولنحاول أن نرى كيف تستخدم المقابلات الفردية فى إنجاز هذا الهدف الثلاثى من تزويد الإدارة بمعلومات تتعلق بالظروف والاتجاهات، وإطلاق الرغبة للعمل لدى المستخدمين والمشرفين وتكوين ذخيرة مفيدة من مادة الحالات يوجه إليها نظر المشرفين والمنفذين أثناء تدريبهم لمراكز أعلى.

وتلاحظ فروق شاسعة فى نمط وطبيعة وطول المقابلات، فهى تختلف تماماً من المحادثة العارضة التى تحدث بالمصادفة، إلى الاستفسار المنظم. وقد تكون شكلية أو غير شكلية، خاصة أو عامة، نمطية أو مطلقة. وأفضل مقابلة غالباً ما تبدأ كمحادثة غير مقصودة حول بعض الأمور ذات الأهمية الراهنة، مثل تأثير الجو الرطب فى تذبذب الإنتاج، تقدم الأطفال فى المدرسة، النصر ليلة البارحة فى لعبة البيسبول. ثم يتحدد سير المقابلة لحين بوساطة العميل، لا بواسطة الباحث الذى يستطيع عن طريق إبداء الاهتمام فقط، وإن كان متخذاً موقفاً سلبياً، أن يحصل على دلالة للاتجاهات العقلية ويسمح بظهور أى شىء فى ذهن العميل. وخلال هذه المرحلة الحوارية، يقاوم الباحث الناجح دوافعه الطبيعية لإثارة موضوعات أو توجيه أسئلة تؤدى إلى قيادة مجرى المناقشة نحو نقاط خاصة، ولكنه يكون يقظاً لملاحظة مهديات للميول السائدة والاهتمامات ومصادر المضايقات أو الوساوس. وبينما يظهر الباحث اهتماماً عظيماً بالعميل، ومن ثم يشجعه للوصول إلى قدر من الكشف عن نفسه، فإن المقابلة تختبر مقدرة الباحث على أن يدع دفة الحديث تتحول بحيث يمكن الكشف عن التيارات العميقة.

وباتباع هذه المرحلة الحرة غير الموجهة، فإن الباحث يمسك بدفة الموقف. فيسأل أولاً أسئلة ليستخرج تفاصيل تتعلق بنقطة هامة ثم تناولها، ثم يسأل أسئلة أخرى لتكشف عن الاستجابات المتعلقة بموضوعات يحاول محاولات منظمة أن يفحصها. وهذا الأسلوب الحوارى، إن حدث أن اتبع كلية، ينبغى أن يتلو المحادثة العرضية غير الموجهة، لا أن يسبقها. وقد اتضح مراراً عن طريق التجارب المضبوطة فى سيكولوجية الشهادة ـ كما سوف نرى فى الفصل الذى يتناول المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية ـ أن التقرير القصصى الحر الذى يتم تدعيمه فيما بعد بأسئلة معينة تصاغ بحرص لتجنب أى إقحام أو إيحاء، يؤدى إلى أدق صورة للوقائع. ومن ثم فإنه للحصول على صورة عن اتجاهات العامل ينبغى لأقواله الطليقة فى المحادثة أن تسبق الأسئلة الخاصة. والمرحلة الأخيرة لمثل هذه المقابلة تكون مرة أخرى حرة وغير مقصودة. ويظل الباحث متيقظاً؛ إذ كثيراً ما يحدث خلال هذا الجزء الأخير من المحادثة التافهة ظاهرياً، أن يتم الإفضاء بأهم الأقوال.

وينبغى أن يتلو مثل هذه المقابلة تدوين كامل لها فى الحال، مع المحافظة بأقصى قدر ممكن على الكلمات الفعلية والألفاظ التى استخدمت.

والمقابلة الخاصة بعلاقات العمل من النمط السابق وصفه تحتاج إلى وقت وصبر ومهارة. وهى وإن كانت مجزية إلا أنها باهظة التكاليف. ولا تستخدم عندما يكون الغرض غير عام، وتكون المعلومات المطلوبة كما فى حالات الكشف عن أفضلية سياسة معينة، مثل تفضيل استخدام طريقة العمل ثلاثة أيام فى الأسبوع بدلاً من بطالة ٥٠٪ من العمال خلال فترة من الكساد، أو الكشف عن المشاعر المتعلقة بالأهمية النسبية لمختلف سياسات المؤسسة الصناعية في الإدارة. وفى مثل هذه البحوث فإن الإفصاح الواضح والمناقشة القصيرة للنقط موضع البحث يؤديان مباشرة إلى الأسئلة الصريحة. ومع ذلك فينبغى، حتى هنا، أن يعطى العميل فرصة صياغة إجاباته بطريقته. فقد وجد في بحث عن اتجاهات المستخدمين نحو مشروع للضمان العمالى فى مصنع للورق فى بلدة هوليوك أن تلك التعليقات وطريقة صياغتها ألقت ضوءاً على الإجابات المباشرة، وقد أوضح نفس هذا البحث التماثل الكبير بين النتائج التى نحصل عليها من المقابلة، وتلك التى نحصل عليها عن طريق استفتاء سرى بشأن الموضوع مجال البحث. ولكن المقابلات تلقى الضوء على مزاعم وكراهية مغرضة لموقف مرغوب فيه، والتى يكتمها بالضرورة الاستفتاء السرى. وعندما يراد أن يتثبت، كما فى هذا المثال، من نوع توزيع الاهتمامات إزاء سياسة معينة، فلا يمكن التوصية باللجوء إلى طريقة المقابلة الباهظة التكاليف والتى تستغرق وقتاً كبيراً نسبياً بدلا من الاستفتاء السرى، ولكن استخدامها كسند لهذا الاستفتاء، مع عينة ممثلة لأولئك الذين ندرس اتجاهاتهم، أمر يوصى به بشدة.

ونفس الوضع يمكن أن يقوم فيما يتعلق بالقيمة النسبية للمقابلة الفردية بمقارنتها بالاستفسار المطبوع؛ فعن طريق صحائف الاستفسار المصممة تصميماً جيداً يمكن أن تجمع بسرعة بيانات كثيرة ذات قيمة كبرى فى الكشف عن اتجاهات المستخدمين. ولكن مثل هذه البحوث تستلزم أن تسبقها وتتلوها مقابلات مع عدد كاف من المستخدمين للتأكد من فهم الأسئلة فهماً صحيحاً وأخذها مأخذ الجد. وفى

نفس الوقت فإن هذه المقابلات تخدم في تفسير وتوضيح بيانات الاستفسار . وفي الواقع لا ينبغي نسيان أنه غالباً ما يكون للمقابلة الخاصة بعلاقات العمل قيمتها الرئيسية كسند لطرق البحث الأخرى؛ إذ يمكن أن تقترح فروض، وتزودنا بمهديات، وتكشف عن طرق من الأساليب يمكن اتباعها، ولها فائدة في مراجعة نتائج أنماط أخرى من البحث، سواء من الناحية الإحصائية أو التجريبية. وأما كونها تثير عادة أسئلة أكثر مما تجيب، فلا يمكن اعتباره كلية مما يشين المقابلة.

والمقابلات التي تستهدف الكشف عن اتجاهات المستخدم ودراسة ظروف العمل تشترك في الكثير مع العديد من أنماط المقابلة التي سبقت الإشارة إليها في فصول سابقة. ومن الواضح أنه من هذه المقابلات، تلك المقابلة التي يجريها المدير مع المستخدم الذي يترك وظيفته وقت تركه لها. والسكرتير المنفذ الذي ينجح أيضاً في الوصول إلى الأسباب الحقيقية لترك العمل، وليست تلك التي تذكر في بادىء الأمر، سوف ينجح أيضاً في الكشف عن الأسباب الحقيقية للشكاوى أو مصادر المتاعب في المصنع والمكتب. وفي مقابلاته التتبعية للمستخدمين حديثي الخدمة، وفي حديثه مع المستخدمين الذين يسعون للنقل أو الترقية، تكون لديه أيضاً فرصة طيبة لمعرفة آراء المستخدمين وجمع مقترحات تفيد الإدارة.

وقد يسمع القائم بالمقابلة أن مكبس المثقاب مثلاً أغفلت صيانته، أو أن أحد السيور الجلدية في وضع يشكل خطراً لا داعي له على المارة من العمال. وأحياناً يكون معدل إنتاج القطعة أو سرعة الآلة هو المؤدي إلى التبرم. وكثيراً ما تعزى المتاعب إلى المشرف الذي لا يستطيع أن يدرب أو لا يفعل ذلك، أو إلى الملاحظ الذي يثير شعوراً بتعسفه أو لايمكن الركون إليه. ويستخدم القائم بالمقابلة مثل هذه المعلومات بحكمة؛ إذ يتأكد أولاً من صحتها ثم يعرضها على من تسمح لهم مراكزهم بأن يفعلوا شيئاً حيالها، على شريطة إجراء ذلك بطريقة لا تتيح فرصة للثأر، أو لإزعاج أولئك المستخدمين مصدر المعلومات.

والمقابلة التي تجرى بغرض تحليل العمل باعتباره أساساً لوضع طريقة مقننة للعمل ولتوزيع المسئوليات على الموظفين قد أفادت لسنين كثيرة في الكشف عن معلومات قيمة تظهر كنتائج فرعية أثناء تحليل العمل وتتعلق بآراء

المستخدمين واتجاهاتهم ورضائهم وقلقهم واستيائهم، وتستهدف هذه المقابلة وضع تقرير كامل عن واجبات الفرد ومسئولياته. فالسؤال البالغ الدقة هو (ماذا تفعل أنت بالضبط ؟) وعندما يكمل التحليل فإنه يكشف عن المعلومات النوعية والمهارات والصفات الشخصية اللازمة لأداء هذه الأشياء ولشغل هذا المركز بصورة مرضية. وقد يتولى المقابلة أخصائي من إدارة المستخدمين، وغالباً ما يتم إجراؤها جزئياً على الأقل بوساطة الرئيس المباشر للمستخدم بإرشاد المحلل. ويمكن إجراء مثل هذه الدراسات المباشرة دون الكشف عن اتجاهات العامل نحو عمله. وكثيراً ما يكشف خلال مجرى تحليل العمل الظروف التي يستلزم الأمر تعديلها.

وهناك مصدر مماثل للمعلومات الهامة عن الاتجاهات، وهو المقابلة التي تجرى بغرض مراجعة القوى العاملة، أي كجرد منظم لكل المقومات والإمكانيات البشرية بالمصنع. وأحد أغراض مثل هذه المراجعة هو مساعدة الإدارة في أن تقدر احتياجاتها من الموظفين، وأن تخطط لاحتياجات المستقبل. وطالما أن الجرد يبدأ من القمة ويشمل الرؤساء والأجهزة المنفذة وكذلك هيئة المكتب والبائعين والمهندسين وعمال التنفيذ والمستخدمين الفنيين وغير الفنيين، فهو يعطي فرصة لا نظير لها للكشف عن قطاع مستعرض كامل من اتجاهات ممثلة لسائر المنشأة.

وأحياناً تأخذ المنشأة على عاتقها، بالإضافة إلى مراجعة القوى العاملة، إجراء مسح كامل للعلاقات بين المستخدمين وأصحاب العمل. وسواء تولت هذا البحث هيئة من الإدارة نفسها أو وكالة خارجية متخصصة من هذا النوع من الخدمات فمن الواضح أن المقابلة هي أحد الأساليب الجوهرية من الخدمات. وهي ليست أبداً المصدر الرئيسي المعتمد عليه. وكثيرا ما تستخدم أساساً كوسيلة لتحديد المشكلات وكمرشد لمصادر من البيانات أكثر موضوعية. فكشوف المرتبات، عدد عمال الوردية وفقاً لتبويب الأقسام وأسباب ترك العمل، سجلات الغياب، المرض، الحوادث، الفصل، الشكاوى، المقترحات المقدمة وما تم تنفيذه منها، مضبطة اجتماعات المشرفين والتنظيمات العمالية، الاتفاقات المشتركة، التحكيم، الإحصاءات الخاصة بما يملكه المستخدمون من رأس المال، الادخار، المساهمة في التأمين وخطط الإفادة منه، كل هذا يوضح حالة العلاقات العمالية بدرجة أكثر

مما يمكن أن يكشف عنه أى قدر من المقابلات الفردية. ولكن هذه السجلات والإحصاءات الجامدة لا تحوى أبدا القصة الكاملة. فالحقيقة تظل فى أنه فقط عن طريق الاتصال الشخصى المباشر بالمستخدمين والرؤساء يمكن إجراء تقدير للحالة الحقيقية العمالية في بعض وجهاتها. فمن المؤكد أنه لا يمكن إثبات المضايقات والمخاوف والتبرم من ناحية؛ ومن ناحية أخرى فإن الولاء والرغبة الطيبة لا يمكن قياسهما تماماً بأى إحصاءات إدارية. فهذه الاحتمالات والمقومات يمكن إلقاء الضوء عليها لدرجة ما عن طريق المقابلة الخاصة بعلاقات العمل. وعلاوة على ذلك فإن هذه المقابلات إذا رسمت ونظمت لتحقق هذا الغرض، فإنها يمكن كما أوضح هاوزر أن تؤدى إلى مهديات يمكن الاعتماد عليها للحالة المعنوية.

وقد أجلنا الإشارة إلى فائدة المقابلة فى البحوث الخاصة بالعلاقات العامة، أى علاقات المستخدمين كمجموعة بصاحب العمل، أو بأصحاب الأعمال كمجموعة، والمسائل التى نحن بصددها فى الغالب مسائل جدلية : مستويات الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الاعتراف بحق المستخدمين فى تنظيم وإدارة مباحثات مع أصحاب العمل بوساطة رؤساء الاتحاد، فتح ورش فى مقابل إغلاق أخرى، الاتحادات المهنية فى مقابل الاتحادات الصناعية، قيام ظلم لم يرفع بعد، تشغيل جائر! وما شابه ذلك. ومثل هذه البحوث غالباً ما تجرى فى حمى الصراع في جو من التنازع أو الحرب فى الصناعة. وليس هناك وجهة أخرى فى العلاقات العمالية استخدمت فيها المقابلة باعتبارها طريقة للبحث استخداما أوسع مدى، أو تعمق فيها الاستطلاع لما لها من صحة وأساليب فنية. وهى فى الواقع كذلك. فإن الأسئلة المطلوبة الإجابة عليها حيوية وليس هناك من وسيلة أخرى للحصول على الكثير من الوقائع التى يمكن أن تبنى عليها استدلالات سليمة. ومع ذلك، فعندما يشتد الصراع بين المصالح وتشتد حمية الجدال، فإن طريقة المقابلة الفردية توضع فى أحرج اختبار لها، اختبار القدرة على الوصول إلى الحقيقة بالرغم من التحيز والتحامل والفروق الجوهرية فى اتجاهات من تجرى مقابلته سواء أكان عاملاً أو مستخدما لمصلحته الذاتية. فالباحث كذلك يأتى ليزاول مهمته باتجاهات متحيزة وليدة فلسفته الاجتماعية، ومركزه الاجتماعى والاقتصادى،

وخبراته الماضية وانتماءاته الحاضرة. ومن ثم فإن الحاجة الهامة فى هذا الميدان من العمل هى أخذ الحذر بالوسائل التى تكفل سلامة تكامل المقابلة الفردية وكفالة الوصول إلى وقائع غير متحيزة يمكن الاعتماد عليها.

ومن ثم فعند الإعداد لمثل هذا البحث، ينبغى للباحث فى مجال العلاقات العمالية أن يتثبت بطريقة موضوعية من عدم تحيزاته هو، وأن يحذر من أن تصيغ أسئلته واتجاهه فى المقابلة أو تقريره عنها. وينبغى أن يحدد موضوع النزاع بوضوح ويقرر مقدماً أى الوقائع الممكن الحصول عليها عن طريق المقابلة تكون ذات دلالة ومتعلقة بالحلول. وعليه أن يعد خطته إجمالاً وتفصيلا، وأن يخطط رؤوس الموضوعات النوعية فى البحث، وأن يصوغ مقدماً ألفاظ الأسئلة الرئيسية بالضبط، وأن يختار بعناية من يجرى مقابلتهم، متأكدا من اتصاله بالعدد الكافى لممثلين لكل من وجهات النظر المتعارضة، وأن يقوّم مكانته مع كل من المجموعتين، وأن يكسب ثقتهم وهو يحتفظ بنزاهة وإنصاف بينين.

وينبغى للقائم بالمقابلة، عند السير قدما فى البحث، أن يكون قادراً على أن يكسب ويستحق ثقة هؤلاء ممن يستطلع رأيهم، وبهذا فقط يمكنه أن يعتمد على صراحتهم وإخلاصهم.

وعندما يضع ملاحظاته عن المقابلة، عليه أن يحافظ بدقة متناهية على تسجيل ما لوحظ من وقائع، وما وجه له من أقوال دون أى استدلال أو تفسير من جانبه.

وفى المقابلات الهامة فإنه يختزل كتابته، ثم تكون لديه فيما بعد المادة الجوهرية المقدمة من أفراد البحث.

وبالتقدم فى البحث، يقوم بتلخيصه من وقت لآخر، وقبل الانتهاء منه، تخضع كشوفه الاختبارية لكل من الفريقين المتنازعين للتصحيح والتعليق، ولكنه يحتفظ لنفسه بمسئولية التلخيص النهائى والتفسير والاستنتاج.

ومثل هذا هو المنهج الذى يتخذه القائم بالمقابلة فى رسم طريقه خلال جو مشحون بالمشاكل الناتجة عن الصراع فى الصناعة. فهو الربان الماهر الذى

يتجنب تحطيم السفينة فى دوامة الشك أو على الصخور المثلومة لتوقعاته هو. ولكنه عندما ينجح فعلا فى توجيه الدفة فإنه يرسو بشحنة ثمينة.

ولم يوضح أخصائى فى كتاباته عن هذه الأشياء وغيرها من مخاطر البحث فى ميدان الصناعة أكثر مما فعلت مارى فان كليك مديرة الدراسات الصناعية فى مؤسسة راسل التى تنصح للجاد فى دراسة المقابلة فى مجال العلاقات العمالية بالرجوع إلى كتبها بصفة خاصة.

أما وقد لاحظنا ذلك المدى من الاستخدامات الذى تخدمه المقابلة فى مجال العلاقات العمالية والأشكال المختلفة التى تتخذها، نعود بالانتباه إلى استفهامات معينة حول أساليب معينة، إذ كيف يمكن كسب تلك الدرجة من الثقة التى بدونها لابد للمقابلة أن تفشل بالتأكيد؟ وكيف يمكن للقائم بالمقابلة أن يتعلم أن ينصت، بصبر واهتمام ويقظة؟ من هو الباحث الأمثل؟ رجل غريب عن العمل أو العكس، رئيس أو زميل فى العمل ؟ ما هى المواقف المحرجة الخاصة بهذا النوع من المقابلة ليمكن التعرف عليها واتخاذ الاحتياطات لمقابلتها ؟

لا توجد هناك صيغة واحدة بسيطة لكسب الثقة، ولكن هناك نقاطاً عديدة، قد تكون واضحة بصفة عامة، يمكن أن نمسها هنا لأنها لسوء الحظ تهمل أحياناً.

والطريقة الوحيدة المثلى لكسب ثقة الإنسان هى أن يستحق المرء هذه الثقة، فالباحث الناجح هو الذى يناهض دوافعه الطبيعية فى التحدث مع معارفه عن موضوعات مختارة من المعلومات الشخصية التى يحصل عليها خلال مجرى مقابلاته، فهو ليس راوية لقصص الغير. والرغبة فى شخصية متكاملة فى هذه العلاقة المباشرة ليست كافية، إذ ينبغى أن تكون عادة وليست برغبة. وكثير من الباحثين حطم قيمته فى المجال الصناعى عن طريق ملاحظة عابرة وصلت فى نهاية الأمر إلى أسماع من أجرى معه المقابلة، أو أن أحد المشرفين يبدأ فى استخدام المعلومات للإزعاج أو للإضرار بمن كانت بشأنه هذه الملاحظة. وأحياناً ما يكون إغراء الإفصاح قوياً. فمن المديرين من يكون حريصاً على التعرف إلى من يخدعه من الموظفين، أو من يجادل فى شأن إحدى الورش المغلقة. وفى الواقع

فإن الطريقة القديمة الخاصة باستخدام جواسيس ومرشدين، أو مخبرين خاصين، بغرض تحديد وفصل المستخدمين الباعثين على الضجر والمشاغبين، هذه الطريقة قد سادت للأسف مرة ثانية فى بعض الصناعات خلال عام ١٩٣٠م وفقاً لما كشف عنه أحد البحوث، وتستحق اللوم بصفة خاصة تلك السياسة التى ينتهجها قصيرو النظر من المشرفين الذين يتباهون بوجود بعض الرجال المخلصين لشخصهم بين المستخدمين، يتجسسون فى الخفاء على زملائهم العمال ويقدمون التقارير عن أى تهاون أو عصيان. وقد تكون هناك مواقف، كما فى حالة أشغال السكة الحديد، حيث يلزم الأمر وجود رجال المباحث للمراجعة على المستخدمين ممن يعهد إليهم بجمع المال. وكون أن المحصلين يعلمون أنه قد يعرف أمرهم عند أى محاولة للاختلاس، قد يكون رادعاً مفيدا. ولكن من المشهور عن رجل المباحث أنه لا يمكن الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات المتعلقة باتجاهات المستخدمين بصفة عامة، وأن المدير المعروف بأنه يعتمد على المعلومات المستقاة عن طريق التلصص يخسر توا أى ثقة أو احترام مرتجى. والموقف بالنسبة للمدير أو رئيس العمل هو مثله بالنسبة لمن يجرى المقابلة، إذ يلزم أن يتبع الطريق المستقيم. فالصراحة المبنية على الإخلاص من جانبه تولد اتجاها مماثلاً لدى من يتحدث معهم، تماماً كما يولد الخبث الشك. فدور المخبر بعيد تماماً عن التفاهم الحقيقى المتبادل.

ولهذه الأسباب فإن القائم بالمقابلة فى مجال العلاقات العمالية لا يتأخر عن الإفصاح لمن يجرى معه المقابلة عما يستهدفه إذا كان هناك أى مجال للشك. فهو لا يريد أى إساءة للفهم فى هذا الصدد. ويهدف فى نفس الوقت إلى أن يفعل ذلك بطريقة تربط هدفه باهتمامات من يجرى معه المقابلة. وهذا سهل نسبياً على شريطة أن يكون فى بحثه غير متحزب، بل بالأحرى محايدا حقيقيا يحاول الوصول إلى الحقيقة كأساس للتفاهم المتبادل.

وينبغى للقائم بالمقابلة أن يكون اهتمامه الشخصى بمن يتحدث معه اهتماماً حقيقياً وليس نوعا من التظاهر. فلا شيء يثير العامل أكثر من أن يلمح لدى من

يجرى معه المقابلة مظاهر من الاهتمام المصطنع غير المخلص فيه وفيما يقوله. ولا يمكن لأحد أن يدعى بنجاح اهتماماً لا يستشعره.

وطبيعى أن القائم بالمقابلة سوف يرغب مقدماً فى أن يعرف الشيء الكافى عمن سوف يجرى مقابلته وعن عمله حتى يمكنه أن يتكلم بلغته وأن يبدأ من نقطة طبيعية للاتصال. وعندما لا تكون هذه المعلومات جاهزة مقدماً، فغالباً ما يستحسن البدء بأسئلة قليلة مباشرة عن المهنة الحالية للعامل مثل "ماذا تفعل الآن؟"... "كيف حال العمل؟"... "ماذا كنت تعمل من قبل؟"... "هل تحب هذا العمل أكثر؟" وهكذا تبدأ المحادثة.

وبينما يكون بعض الباحثين بطبيعتهم أكثر مهارة من غيرهم فى ذكر الغرض من المقابلة وأكثر كفاية فى تلمس سيل غزير من التعليقات والمقترحات، فإن كل من يتم اختيارهم لهذا العمل يحتاجون على الأقل لحد أدنى من التدريب المتخصص. ويشمل هذا التدريب طريقة المواجهة بما فيه، عند الضرورة، كفالة السرية، ومرانة على تسجيل المقابلات بحيث يحتفظ بالمعالم الأساسية لها، فى حين يفعل أشياء منها يمكن أن تخدم فى تعريف الآخرين بمصادر المعلومات. وينبغى توجيه عناية خاصة لتدريب القائم بالمقابلة على أن يكف يديه ويدع العميل يتكلم بحرية عندما يشرع فى ذلك. ويكافيء ذلك فى الأهمية بعض التدريب الأولى على ملاحظة ما يبدو غير ذى أهمية من أقوال وتعليقات، وعلى الرغم من أنها تبدو عابرة، فإنها تتضمن دلائل على وجود قلق أو وساوس أو مخاوف. وهذا يمكن إجراؤه باستخدام أمثلة توضيحية قائمة فعلا. ويحتاج القائم بالمقابلة إلى الاحتراس من خطورة ترك انتباهه يتحدد وفقاً لمساواة توحى بها هذه الأمثلة الخاصة أو بمقابلة من القواعد يحتمل أن يكون قد أطلع عليها خلال عملية التدريب. ويحتاج عادة إلى تذكيره بأنه لا يوجد اثنان من الناس متماثلين، وأن ما يكون له وزن كبير لدى فرد يكون تافها بالنسبة للآخر، وأن واجبه الحصول على الصورة الحقيقية للموقف كما تبدو للشخص الذى يستمع إليه.

والقائم بالمقابلة يحتاج إلى الاحتياط بصفة خاصة من إعطاء تعاليم أو محاولة ذلك، فليست من وظائفه الدعوة للفضائل، أو محاولة تعديل سلوك قد يستشعر أنه خاطئ. فواجبه أن ينصت وأن يفهم.

ويمكن خلال المقابلة التدريب على فن الإصغاء. ولكن المقابلة قبل أى شئ آخر، ما هى إلا نقطة بداية. فعند تدوين أحداث المقابلة، ثم دراسة هذه التقارير فيما بعد، نجد أن أسلوب الإصغاء لا يزال يحتاج إلى تهذيب، فغالبية الناس لديهم نزعة قوية نحو فرص تفسيراتهم لما قيل، عن اتخاذ وجهة نظر الشخص الآخر وقراءة ما يقصده من سياق الحديث.

فالقدرة على اتخاذ دور المنصت هى إحدى الخصائص البارزة في الريادة الناجحة وكذلك فى البحث الناجح.

والدراسات الشاملة المنظمة لاتجاهات المستخدمين لا يمكن دائما أن يقوم بها أساتذة خبراء في فن المقابلة يعملون فى هيئات متخصصة فى هذا النمط من البحث. وفى الواقع فإن الشيء الكثير يمكن أن يقال بشأن البحوث التى تجريها الإدارة نفسها. وفى هذه الحالات يقوم سؤال عما إذا كانت أكبر قيمة نحصل عليها تكون فى المقابلة التى يجريها مباشرة السكرتيرون المنفذون أو المديرون، أو رؤساء العمل والمشرفون ممن لهم صلة مباشرة بالمشكلات اليومية للورش والمكاتب، أو تجريها هيئة متخصصة فى قسم العلاقات الصناعية. وقد اختارت بعض المصانع مختصين فى إجراء المقابلة بحيث يكون قد سبق لهم التدريب على فن الخدمة الاجتماعية النفسية. والبعض الآخر ألقى المسئولية على ممرضة ملحقة بمستشفى المنشأة التى تنتهز الفرصة للتحدث مع المستخدمين ممن يعدون للعلاج أو الفحص الطبى أو الرمدى أو للإسعاف. وفيما يتعلق بمن يجرى المقابلة فإنه لم تقم أى شواهد على أفضلية اختياره من خارج المنشأة، أو الاستعانة بشخص من نفس المنشأة، وتكون له ميزة معرفتها جيدا وحب العمال إياه. وفى الواقع، فإن النجاح إنما يعتمد على مقدرة وتدريب الفرد القائم بالمقابلة أكثر من اعتماده على مكانته واتصالاته، أو على معرفة مباشرة بالجو الخاص للمصنع.

وقد اتخذت شركة (وسترن الكتريك) فى مصانعها فى هوثورن خطوة جريئة باختبارها لمن يجرون المقابلة من بين طبقات العمال أنفسهم. وبالنسبة لهؤلاء العمال فإن تعلم عملية المقابلة تصبح من ثم خطوة فى تأهيلهم كمشرفين مستقبلا. وهذه الخطوة تجعل من الممكن على المستخدم أن يتحدث بصراحة فى محادثة مع واحد من مكانته هو. ومع ذلك فإن المكانة ليست هى نفسها بالضبط، لأن القائم بالمقابلة وإن كان هو نفسه من العمال إلا أنه يشار إليه كممثل للإدارة فى هذه العلاقة المعينة. وكثيرون منهم يكونون سعداء لإتاحة الفرصة لهم للإفضاء بأفكارهم وتقديم مقترحات لتحسين الأحوال. وقد فاقت نتائج برنامج مقابلة العمال في مصانع هوثورن كل ما كان متوقعا لها من حيث تحسينها للروح المعنوية، وزيادة القوة الإنتاجية، وتفاهم أفضل بين العمال والإدارة.

وقد أصبحت هذه التجربة الخاصة التى قامت بها هذه الشركة فى الاستخدام المنظم للمقابلة في مجال العلاقات العمالية إحدى مراحل التقدم الملحوظ فى أسلوب الإدارة في مجال الصناعة. وقد قام بنوك ومايو وبتنام بوصفها لأول مرة فى فبراير ١٩٣٠ فى جريدة الأفراد (Personnel Journal) وكذلك فى كتاب (Human Problems of an Industerial Civilization)[٩] ونجد تقريرا حديثا وأكثر كمالا فى كتاب (Manegements and the workers) لمؤلفيه روثلسبرجر ودكنسون (Roethlisberger & Dickson) الذى يستمد أصالته من محاولة لتحديد تأثير زيادة الإضاءة على الإنتاج بتجارب مضبوطة. وهذه المسألة أدت إلى مسألة أخرى. فلكى يمكن ملاحظة وقياس فاعلية المؤثرات المختلفة التى تؤثر على المتغيرات لدى الفرد فى الإنتاج، عزلت مجموعة صغيرة من النساء المشتغلات بتجميع نوع من الأجهزة الكهربية عن غيرهم من العمال ممن يقومون بنفس العمل، ووضعت أجهزة خاصة لتسجل آلياً أداءهم دقيقة بدقيقة.

وقد بذل كل جهد للمحافظة على ثبات كل الظروف والمؤثرات الخارجية بقدر الإمكان. وبعد فترة من الزمن قدرها خمسة أسابيع، أجرى تغيير كل عنصر تلو الآخر ودونت المشاهدات. وكان أول تغيير هو فى الأجور باعتبارها حوافز للعمل، فاستخدمت طريقة خاصة هى الدفع الجماعى. وبعد ثمانية أسابيع أدخلت

فترات للراحة قدرها خمس دقائق فى كل مرة عند الساعة العاشرة وعند الثانية. وبعد خمسة أسابيع زيدت فترة الراحة إلى الضعف. ثم جرب إعطاء ست فترات قدر كل منها خمس دقائق وذلك لمدة شهر. وبمثل هذه الطريقة تمت ملاحظة التغييرات التى تطرأ على أداء العاملات بسبب إدخال تعديلات أخرى على ظروف العمل فى أوقات مختلفة، وتشتمل على تقديم وجبة قبل منتصف الظهر وتقليل ساعات العمل والتشغيل خمسة أيام من الأسبوع. وقد أجريت بعض المقاييس الفسيولوجية فى أوقات مختلفة بما فى ذلك استجابة أوعية الجلد الدموية، وضغط الدم الانقباضى والانبساطى، وعد النبض، وغيرها من الأمارات التى تدل على حالة التعب وتوازن التمثيل الغذائى. وقد أفاد هذا فى تأكد الباحثين من أنه لم ينشأ عن العمل أى حالة من التعب الشديد أو غيره من النتائج الفسيولوجية الضارة. وفى الواقع فقد تحسنت صحتهم العامة.

وطوال هذا الوقت قام المشرفون بتسجيل الملاحظات التى فى المحادثات، وتمت مقابلة الفتيات بطريقة غير رسمية تماماً لمعرفة اتجاهاتهن نحو عملهن والظروف القائمة. وقد تم التعرف من وقت لآخر على الظروف الصحية والغذائية، والنوم، ووسائل الترفيه، والمضايقات، والقلق الذى ينشأ بسبب عوامل منزلية، باعتبارها مسئولة جزئياً عن التذبذب الذى يلاحظ فى أداء الفرد.

وقد أجريت هذه المقابلات فى جزء منها بوساطة ممرضة تم تدريبها على الملاحظة والإنصات، وكذلك على توجيه الأسئلة، كما أظهر الرؤساء والمشرفون بطبيعة الحال اهتماماً بالغاً فى المعاملات وفيما يظهرونه من اتجاهات. ولكن لم يستخدم فى أى وقت أى ضغط للإسراع فى العمل، فقد كانت التعليمات الموجهة لعاملات التجميع أن يحتفظن بمعدل سرعتهن الطبيعى.

وقد كانت النتائج مذهلة. ولم تقس فقط بمعيار الإنتاج، الذى زاد بصفة عامة زيادة مدهشة، ولكن أيضاً بمعيار الاستجابة والانتظام فى الحضور، وفى رضا العاملات وروحهن المعنوية، كما بدت عن طريق الملاحظة، وكما أكدتها المقابلة الفردية.

ومن الواضح أن هناك عوامل أبعد أثراً من أى ظروف خارجية كانت تفعل فعلها، مثل فترات الراحة والأجور باعتبارها حوافز، وطول ساعات العمل. وقد أصبح من الواضح فى نهاية الأمر بما لا شك فيه أن أكثر هذه المؤثرات المرغبة قوة هو نوع الإشراف الممارس؛ أى الإشراف القائم على أساس إعطاء الأوامر بطريقة ودية غير رسمية خالية من الضغط أو الغلظة، مقرونة باهتمام شخصى قوى فى كل مستخدم من جانب القائم بالمقابلة والمديرين.

ولم يكن كشفاً جديداً لذلك المبدأ من مبادئ الإدارة، ونعنى به أن أكثر هذه البواعث قوة نحو العمل المنتج هو الإشراف الذى يتميز بالاهتمام الشخصى الصادق، من ذلك النوع الذى ينصت عن أن يصيح بالأوامر. وقد عرف بهذا المديرون والمشرفون الحكماء ومارسوه إلى حد ما. فتركوا بابهم مفتوحاً لأى مستخدم لديه أية شكوى. وكانوا ينصتون بسرور وتعهدوا بتذليل الصعاب. وقد حاولوا معرفة عمالهم شخصياً، كى يكون لديهم اهتمام حقيقى يظهرونه لكل منهم باعتباره زميلا من البشر وليس ترساً فى الآلة الكبيرة. ولكن صدق هذا المبدأ الأساسى فى العلاقات العمالية السليمة لم يكن أبداً من قبل بمثل هذا الوضوح والصورة المذهلة التى ظهر بها.

ثم واجهت الإدارة مشكلة عملية؛ إذ كيف يمكن أن تعم فائدة هذا البحث على كل مستخدمى المصنع وعددهم ثلاثون ألفاً؟ هل يمكن منحهم الفرصة للتنفيس عن أنفسهم عندما يحتاجون إلى ذلك، وأن يعبروا عن أنفسهم بحرية تامة فيما يتعلق بالظروف والعلاقات الشخصية، وكيف يمكن تدريب الملاحظين والمشرفين والرؤساء، وعددهم ألفان، على الإنصات والفهم والكف عن الصراخ والاستبداد وإبداء الاهتمام الشخصى الحقيقى بكل من يعمل معهم؟

وقد اتخذت خطوتان رئيسيتان نحو تحقيق هذه الغايات؛ الأولى هى إتاحة وسيلة جديدة لقيام اتصال شخصى بين العمال والإدارة. فتم اختيار وتدريب ستين عاملا على إجراء المقابلة، ثم أرسلوا إلى أقسام أخرى غير أقسامهم لإجراء مقابلات مع العمال هناك. وقيل لكل مستخدم تتم مقابلته: إن الإدارة تريد أن تعلم رأيه عن الظروف وما يحب وما يكره فى عمله وأحواله، وأى شئ آخر يهتم بأن

يذكره، مع وعده بإغفال اسمه، وإعطائه حرية كاملة في اختيار الموضوعات التي يتحدث عنها. وأحياناً لم يمكن الكشف عن أى شكاوى أو تبرم أو مقترحات. وكثيرا ما كانت المحادثة تتعدى المجال المخصص لها. ويحاول دائماً القائم بالمقابلة تجنب توجيه المقابلة نحو موضوعات معينة، ولكنه يظل متيقظاً لأى إشارة مهما كانت غامضة تنم عن اضطراب، أو تبرم، أو تنم عن مواقف مرغوبة. ومع أنه يحدث أحياناً إمساك عن الكلام أو تشكك فيه، إلا أن هذه الفرص للتحدث بحرية وصراحة مع زميل مستخدم يمثل الإدارة كانت تلقى ترحابا من أغلبية العمال. وكثيرون كانوا على استعداد ومشغوفين للإفضاء بما يعتلج في أنفسهم: من المضايقات الصغيرة حتى المتاعب الكبيرة. والكثيرون منهم كانت لديهم مقترحات معينة لتحسين ظروف العمل. وفي الواقع فإن هذه المقابلات لم تزودنا فقط بصمام للأمن يسمح بتصاعد البخار ولكنها أمدت الإدارة بدلائل قيمة عن ظروف الورش المادية والبشرية التي يمكن تحسينها فورا.

وبطبيعة الحال فإن كفالة إخفاء الأسماء كانت تحترم بدقة متناهية، وإلا فإن التجربة كانت تنتهي فقط إلى الدمار. وكان القائم بالمقابلة يدون الأجزاء الهامة من كل مقابلة، محتفظاً إلى أبعد قدر مستطاع بألفاظ العامل نفسه، ولكنه يغفل أو يمحو بعناية التفاصيل التي يمكن أن تؤدى إلى التعرف على المتحدث. ثم تفحص بعد ذلك هذه التقارير بعناية وتحور لتحقيق الغرض منها بوساطة أعضاء هيئة البحث.

وعندما استكمل العدد الكافي من المقابلات في أقسام عديدة مختلفة، حللت التقارير، وصنفت الشكاوى والمقترحات وأجرى عدها وقدمت للسلطات حيث استطاعوا في حالات كثيرة علاج المواقف المطلوبة. وهكذا فإن عدداً غير عادى من التعليقات عن درجة الحرارة في إحدى الحجرات أدى إلى استكشاف أنه عند تركيب جهاز التسخين الجديد كان هناك خطأ في حساب المسطح المشع اللازم لإيجاد درجة الحرارة المناسبة لنوع العمل الذى يجرى في تلك الحجرة. وبمثل هذه الأساليب وجد كل من الإدارة والعمال أن المقابلة ذات قيمة.

والخطوة الأساسية الثانية في نشر فوائد البحوث في المجال الصناعي على نطاق واسع اتخذت بشأن برنامج تدريب المشرفين. وكان الهدف هو تعليم كل

المشرفين كيف يتعاملون مع عمالهم بالأساليب الودية الشخصية الجوهرية التى كشف البحث أنها حيوية للروح المعنوية للعمال. ولم يتم ذلك عن طريق محاضرات تعطى لهم، فقد قامت هيئة البحث أولاً باختيار ونشر مجموعة من المقابلات النموذجية ثم طبعت هذه المقابلات، ثم اجتمع المشرفون مع بعضهم البعض فى مجموعات من ستة عشر شخصا كل أسبوعين تحت زيادة واحدة منهم أو عضو من هيئة المدربين لقراءة إحدى هذه المقابلات ومناقشتها فيما بينهم.

وقد أدت هذه المؤتمرات التى تمت بين المشرفين إلى نتائج مدهشة لا تقل عن تلك التى نتجت عن البحث التجريبى الاصلى. وقد كان لدى بعض المشرفين من ذوى الكفاية حاجة ضئيلة للاستشارة بما تزودهم به هذه المستندات التى تكشف الإنسان عن قرب، وينزع آخرون إلى أن يكونوا من نمط آخر؛ إذا فشلوا فى الاهتمام أو الإفادة من المناقشات. ولكن عن طريق دوافع جديدة ضخمة زود بها الأذكياء من المشرفين، أصبح لديهم استعداد للاعتراف بالفروق بين العمال، وفهم للقيم الذاتية. واستمرت المؤتمرات لتضيف إلى خبرة المشرفين اليومية وجهات نظر جوهرية ومعرفة ملموسة للطبيعة البشرية أثناء العمل ولعادة الإنصات.

وبالنسبة لهذه التجربة العملية فى فهم وتحسين العلاقات الإنسانية والظروف فى مجال الصناعة، كانت المقابلة الفردية أمراً لا غنى عنه.

وقد اتخذت شركات أخرى - هنا وهناك - اتجاها مماثلاً ؛ لذلك الذى اتخذته الإدارة فى هوثورن وأخذت على عاقتها بصفة عامة أن تغذى بانتظام عملية تدريب المشرفين بمعلومات جديدة ملموسة استخرجت خلال المقابلات مع المستخدمين؛ ففى أحد مصانع بنسلفانيا تمت مقابلة ٢٤٣ مستخدماً بوساطة خمسة أساتذة من قسم الخدمة العامة بإحدى كليات بنسلفانيا.

وعند وصف النتائج أرجع ريتشارد (Richards)[٩] رجحان كفة تعليقات التبرم عن كفة الرضا التى يبديها العمال إلى ميل طبيعى فى مثل هذه الأحوال لذكر الظروف غير المرغوب فيها واعتبار العوامل التى تبعث على الرضا أمراً

يؤخذ على علاته. وقد لوحظت فروق ملموسة بين القائمين بالمقابلة من حيث قدرتهم على تجنب توجيه الأسئلة والإيحاء بالموضوعات.

هذه الدراسات تشير إلى اتجاه جديد في فهم اتجاهات المستخدمين. وتماثل الأساليب المستخدمة تلك المطبقة في العيادات النفسية التي وصفت في الفصل السابع. وقد أوشكت الصناعة على أن ينتشر فيها التحقق من أن الميكانزمات العقلية التي درست في العيادات تفعل فعلها أيضاً في خبرات الفرد اليومية مهما كانت مهنته وظروفه وعاداته.

ويتضح تقدير وجهة النظر هذه في البحث الفريد الذي قام به (هرسي) عن جهود العمال وانفعالاتهم بارتباطها بظروف العمل والصحة ووسائل الترفيه والحياة الأسرية. وقد اختص هذا البحث بدراسة عوامل الرضا وغيرها من التغيرات الوجدانية في مجموعة من سبعة عشر عاملا في ورشة للسكة الحديد. وكان الهدف هو كشف ظاهرة ترابط العلاقات بين العوامل الذاتية أو البيئية المؤثرة على العامل الفرد من ناحية، وسلوكه أثناء العمل سواء أكان موضوعياً أو حديثاً بطريقة ودية غير شكلية ومستمر من يوم لآخر لمعظم أجزاء السنة. ويقول هرسي في بحثه عن هذه الدراسة "وبصدد العلاقات التي كان يسعى الباحث لإيجادها بين العمال ونفسه، كان لابد من استخدام وسائل وطرق التحليل النفسي، ولكن هناك فارقا هاما من حيث إن هذه العلاقات تبنى خلال البيئة انفعالية التي تقوم فيها الخبرات التي تدرس. وقد عاش الباحث مع أفراد بحثه في الورشة، وأصبح إلى أبعد حد ممكن زائراً محبوباً ومقبولا في منازلهم. ومع ذلك كانت هناك محاولة مقصودة لجعل كل عامل يفضي بما عنده. وطوال العام، وفيما عدا فترتين من الراحة إحداهما ثمانية أسابيع، والأخرى أربعة أسابيع، أمضى الباحث كل يوم من أيام العمل وكثيراً من الأمسيات وأيام الآحاد مع العمال. وكان يقوم بكل من ملاحظة الرجال وتلقي التقارير الشفوية منهم كان يوم بشأن حالتهم الجسمية، إحساسات التعب، الكفاية الإنتاجية، الإفادة من وقت الفراغ، وكثير من التفاصيل الأخرى المتعلقة بنجاحهم ورضائهم عن عملهم سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وكان الباحث عند وصوله إلى الورشة كل يوم يحصل من كل رجل على تقرير عن كل ما قام به من

نشاط هام منذ اليوم السابق. وكان يوم العمل نفسه مقسما إلى أرباع من فترتين قبل الظهر وأخريين بعد الظهر. وكانت المعلومات تجمع من كل العمال عن كل ربع من أرباع اليوم. وكانت تجرى مقارنة أقوال العمال عند كل فترة بمقاييس موضوعية للإنتاج، ومن حين لآخر بتحليل كيموى لدمهم، وقياس ضغط الدم فى وضع الانحناء والوقوف مأخوذا عند بداية ونهاية وقت العمل. وقد تبين شيء واحد ذو قيمة، والذى كان يعتمد إلى حد كبير على البيانات المستمدة من المقابلة، متعلقا بالتغيرات الانفعالية لهؤلاء العمال الأسوياء. فقد دلت الدلائل على أن كل هؤلاء الرجال كانوا يمرون بدورات انفعالية فى فترات منتظمة ـ أى انخفاضات وارتفاعات فى المزاج مرادف بعض الشيء لحالات الهوس والانهباط ـ وكانت الفترات تتراوح فى مدتها من ثلاثة إلى تسعة أسابيع. وكان طول الدورة يختلف باختلاف الأفراد، ولكنه كان بصفة عامة ثابتا بالنسبة لكل عامل.

وفى هذه الدراسة للظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على مشاعر واتجاهات العامل، كانت المقابلة أداة لا غنى عنها للتثبت من هذه الحالات الذاتية. وإن الضوء الذى ألقته على ظروف الورشة والعلاقات الشخصية بين المستخدمين والمشرفين عليهم، وكذلك على التذبذبات فى الاتجاهات الانفعالية السابق وصفها، أعطى وضوحا جديداً وخبرة عملية للمؤثرات التدريبية للملاحظين فى هذه الورشة. وقد أجرى هرسى دراسات مماثلة على الاتجاهات والمشاعر والتذبذب فى إنتاج العمال فى أربع ورش فى سكك حديد ألمانيا.

والمقابلة الخاصة بالعلاقات العمالية ليست فقط أداة للبحث، وليست فائدتها بمقصورة على المدربين تدريبا خاصاً من الباحثين والقائمين بإجراء المقابلة. فهى أداة للخدمة المتصلة الميسورة للجميع. وفهم العلاقات البشرية وظيفة تكاملية من وظائف الإدارة. فكل مشرف أو رئيس للعمل أو سكرتير منفذ يقوم أو ينبغى أن يقوم فى أغلب أيام العمل من السنة بمقابلات مع مرءوسيه ـ أى محادثات تمده بمعلومات مخلصة عن حقيقة مشاعرهم وكذلك عما يقومون بعمله. وينبغى أن يتم ذلك أساساً، مثل عملية تدريب المرء لمرءوسيه، ليس بوساطة هيئة مكونة

خصيصاً لذلك، ولكن بوساطة كل مدير شخصيا. على أن هذه الوظيفة، مرة أخرى كما فى حالة التدريب، عادة ما يمكن أداؤها أداء أفضل إذا استعان المدير بمساعدة من هيئة متخصصة. وبوساطة كل من هيئة الإدارة وأى مكتب من المكاتب، ينبغى أن يجد العامل طريقا إلى من هو مستعد للإنصات له. وينبغى أن يكون له حق التحدث ليس فقط مع رؤسائه المباشرين ولكن أيضاً مع أى شخص يختاره كموضع للثقة، ويجب على المشرف ألا يثور إذا تخطاه العامل أحياناً إلى من هو أعلى منه. وبالنسبة لرؤساء العمل الرجعيين ممن نشئوا تنشئة عسكرية فى المدارس ذات النظام المستبد، فإن هذه العقيدة تنافى العقل مقوضة لكل نظام وتنظيم سليم. فيقولون بوجوب تقديم الشكاوى للملاحظين وأن تأخذ مجراها الطبيعى إلى الرياسات العليا، وأن هذا سوف يتم عادة إذا ما تعلم الملاحظون الإنصات. وفى أى موقف فإن رغبة العامل للإفضاء بما فى نفسه يقل حدوثها كثيراً وإلحاحها فى تلك المصانع حيث تكون فرص التحدث عنها مباحة. وحينما تنتشر هذه السياسة لا يكون لدى الإدارة الكثير من المتاعب التى ينبغى مواجهتها بين العامل إذ يكون لديها الكثير من المعلومات الكاملة الدقيقة عن اتجاهاتهم، ولأنها تستطيع أن تتنبأ تنبؤا أفضل، وأن تتوقع المواقف المشكلة، ولأن العمال يمكنهم الإفضاء بسهولة بمشاعرهم الحبيسة مما يكون له فعلا أثره فى رفع الروح المعنوية والإقلال من حالات التبرم.

ومن الممكن فى النهاية أن نلخص باختصار المبادئ الرئيسية التى يمكن تطبيقها فى المقابلة الخاصة بالعلاقات العمالية :

- عملية التنفيس هى فى ذاتها خبرة مفيدة حيث يمكن أن تتخذ الدوافع شكل الكلام بدلا من اتخاذها شكل الأفعال.
- على القائم بالمقابلة أن ينصت، لا أن يناقش.
- ينبغى أن يظهر اهتمامه، وهذا يعنى أنه يجب فعلا أن يكون مهتما.

•وعندما يكون الموضوع مثيراً للشقاق، عليه أن يتكشف تعصباته (انحيازاته) هو، وأن يتجنبها إلى وجهة نظر غير متحيزة على الإطلاق.

•عند تسجيل مقابلاته ينبغي أن يحتفظ بالمعلومات في انفصال تام عن أي تفسير يقوم به.

•تؤدي المقابلة إلى معلومات قد تكون ذات قيمة في إصلاح الأوضاع وإزالة القلق وتكوين علاقات شخصية أفضل.

•وتساعد الإدارة على معرفة اتجاهات العمال وتوقع المتاعب والاستياء قبل أن يصبح جاداً.

•ويمكن تنسيق المعلومات التي تستخرج خلال المقابلة إلى أقسام أو أجزاء، وكذلك إلى موضوعات تذكر في مجرى المقابلة. وبهذه الطريقة تحصل الإدارة على دلائل للأهمية النسبية للموضوعات المختلفة التي ألقي عليها الضوء، والعلاج الذي ينبغي تطبيقه.

•وتكون المقابلة أكثر فاعلية عندما يكون لدى الشخص الذي تتم مقابلته ثقة في أن ما يقوله لن يستخدم في غير صالحه.

•ولكي يكسب القائم بالمقابلة الثقة، ينبغي أن يكون أهلا لها.

•كفالة المحافظة على سرية المقابلة، إذا حدث أن أعطيت أو دلل عليها، ينبغي ألا تمس مهما كانت الظروف.

•الأمثلة الملموسة التي تجمع عن طريق المقابلات الفردية ثم يجرى إخفاؤها لضمان عدم الكشف عن شخصية صاحبها، تزودنا بمعلومات ذات قيمة كأمثلة توضيحية عند استخدامها في تدريب المشرفين.

•الشخص الذي يجري المقابلة يتعلم الكثير عن الطبيعة البشرية وعن الأحوال في الصناعة بما لا يمكن للكتابة أن توضحه. وهكذا فإن الخبرة المستمدة من المقابلة تكون معالم ذات قيمة في تدريب المشرفين والمتوقع شغلهم لوظائف الإشراف.

•ومن ثم فعند اختيار مستخدمين لإجراء المقابلة، فـإنهم يتلقـون تدريبـاً علـى المسئولية التى سوف يتحملونها مستقبلاً.

•والمقابلة الفردية ليست فقط مهمة هيئة متخصصة ولكنهـا أيضـاً مهمـة كـل ذى مسئولية متعلقة بالإشراف أو التنفيذ. وإذا ما أجريت إجراءً صحيحـاً، فإنهـا تساعد على الإقلال مـن المتـاعب فـى الصناعـة، لأنهـا تتنبـأ بـالعوامل المسببة للمضايقة، وتزيل العداوة، وتكون الأصدقاء، وتطلق الرغبة للعمل.

•وفى المقابلة الخاصة بالعلاقات العمانيـة، وربمـا أكـثر منهـا فـى أى مقابلـة أخرى، يتوقف نجاح القائم بالمقابلة على الإصغاء جيدا. وينبغى أن تقوم أحكامه على دراسة مباشرة لمن أجرى معهـم المقابلـة. وأن يـدع جانبـاً آراءه الخاصـة تاركاً ذهنه من غير تحيز كما لو كان لوحاً من ألـواح التصويـر. وهذه المهمـة الشاقة، إذا درست جيداً، سوف تجعله أكثر كفاية فى كثـير مـن ميـادين المقابلـة بما فيها المقابلات التجارية من ذلك النوع الذى سوف نتحدث عنه الآن.

المراجع

1- GARDINER, G.L., How to Handle Grievances. Elliott Service Co., New York, 1937.

2- GILSON, MARY B., What's Past Is Prologue. Harper, 1940.

3- HADER, J.J., and LINDEMAN, E.C., Dynamic Social Research. Harcourt, 1933.

4- HERSEY, R.B., Workers' Emotions in Shop and Home. University of Pennsylvania Press, 1932.

5- LANSBURGH, RICHARD H., and SPRIEGEL,WILLIAM R., Industrial Management Third Edition, Wiley, 1940.

6- MAYO, ELTON, The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan, 1933.

7- MERIAM, R.S., "Employee Interviewing and Employee Representation," Management Review, 1931, 20:308.

8- ROETHLISBERGER, F.J., and DICKSON, W.J. Management and the Worker. Harvard University Press, 1939.

9- RICHARDS, J.R., "Interviewing Industrial Employees : A Source of Foreman Training Material," Personnel Journal, 1930, 9:281-289.

10- TEAD, ORDWAY, The Art of Leadership. McGraw- Hill, 1935.

11- VAN KLEECK, MARY, "Procedure Followed in Studying the Industrial Representation Plan of the Colorado Fuel and Iron Company," Journal of Personnel Research, 1925, 4:133-154.

12- WEBB, BEATRICE, My Apprenticeship. Longmans, 1926.

الفصل العاشر

استفتاءات الرأى العام والمسح التجارى الشامل

"هل تحبذ فكرة الرئيس روزفلت الخاصة بتقديمه "يوم الحمد" أسبوعاً هذا العام؟"

قدم هذا السؤال لألفين من الناس فى أثناء المقابلات التى أجرتها هيئة علم النفس وقد أجاب ٤٢٨ منهم بالإيجاب، ثم قام نفس الباحثين بتقديم هذا السؤال إلى مجموعة أخرى متكافئة من أفراد هذا البحث فى هذه الصورة: "هل تحبذ فكرة تقديم "يوم الحمد" أسبوعا هذا العام؟" فكانت الردود الإيجابية قدرها ٣٣٤ فقط. وذلك بسبب ما لروزفلت من مكانة.

وكان السؤال فى استفتاء آخر هو: "هل ترغب فى أن ترتفع الأسعار بأمل إعادة الرخاء؟" وقد أدى هذا السؤال إلى ٧٠٪ من الردود الموجبة. فى حين زادت هذه الإجابات ١١٪ إجابة "بنعم" عندما كانت صيغة السؤال : "هل ترغب فى زيادة معقولة فى الأسعار بأمل إعادة الرخاء؟".

هذه الفروق فى الإجابات تعتبر فروقاً ذات دلالة إحصائية. وهى ليست عرضية. ولا يمكن إرجاعها إلى أخطاء. وفى نفس الوقت وجه القائمون بالمقابلة أسئلة أخرى بدون أى تغيير فى الصياغة اللفظية، فتفاوتت نسبة الإجابة "بنعم" تفاوتا ضئيلاً بين شقى المجتمع الكلى الذى تمت مقابلته.

وقد وجه ستودنسكى (Studensky)[٢٣] هذا السؤال: "هل يجب أن يرغم كل عامل على الالتحاق بالاتحاد؟" ثم أعاد صياغته كما يلى وبطريقة تعطى الفرصة لأربعة مجالات من الاختيار: "هل من المناسب أن يتطلب الاتحاد من كل من يكسبون قوتهم فى مؤسسة صناعية أن يلتحق بالاتحاد:

(أ) في كل الأحوال.

(ب) عندما يهيمن الاتحاد على غالبية العمال.

(ج) عندما يهيمن على الأقلية من العمال.

(د) أو أنه لاحق له في أي من هذه الظروف ؟

فكان أن انخفضت نسبة المعارضين تماماً لفكرة الانضواء تحت لواء الاتحادات من ٨٨,٩٪ في الصياغة الأولى إلى ٤٥٪ في الصياغة الثانية، وترجع هنا الفروق الواسعة في نتائج الاستفتاءين في جزء منه إلى شكل السؤال، وفي جزء آخر إلى طريقة صياغته. فحق الاختيار الخاص جعل من السهل الإجابة "بنعم" وكذلك محو كلمة "يرغم" المشحونة بالانفعالات.

وقد ظهرت الحاجة الحيوية للانتباه إلى أساليب إجراء المقابلة في الغالب بوضوح عند إجراء مثل هذه الاستفتاءات للرأي العام، وكذلك في دراسات السوق التي كان هدفها قياس تغير الاتجاهات في عادات الشراء وما يفضله المستهلك. وقد أصبح من المعترف به الآن تماماً أن الاستفتاءات والمسح الشامل ينبغي أن يصمم بأقصى ما يمكن من مهارة وعناية حتى لا يؤدي إلى تضليل. وينبغي أن يكون تقنين الاستفتاء ليس فقط بالنسبة لشكل وصياغة الأسئلة المستخدمة، ولكن كذلك بالنسبة للترتيب الذي تقدم به الأسئلة والأسلوب الذي تسأل به، ويجب أن تكون المقابلات عديدة بدرجة كافية لتؤدي إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها من الوجهة الإحصائية، وأن يتم اختيار الأشخاص موضع المقابلة اختيارا سليما حتى يمكن أن يكونوا قطاعا عرضياً ممثلاً تمثيلاً حقيقياً للمجتمع المعين الذي نريد تمثيل آرائه أو سلوكه.

ومجرد حجم العينة له أهمية ضئيلة بمقارنته بمدى صدق تمثيلها. ففي سنة ١٩٣٦ قامت مجلة الأدبيات المختارة (The Literary Digest's forecast of a London Victory) بإجراء استفتاء، فوردت إجابات بالبطاقات البريدية قدرها مليونان ونصف مليون من ١٠ ملايين مصوت، ولكن لم ترد إجابات أقل المجموعات دخلا. فكانت عينة الاستفتاء ضخمة ولكنها غير ممثلة.

والمراجع الذى عليه أن يقرر رتبة حمولة عربة من الكتان لا يلزمه أن ينظر، ويشم، ويتحسس، ويفحص، ويزن الآلاف من المقادير الصغيرة المنفصلة من الكتان. وليس هو بقانع أن يفحص قمة الطبقة فقط. وبدلا من ذلك، فإنه يجرى مختبره المستدير إلى أسفل حيث قاع العربة ويستخرج قطاعاً عرضياً صغيرا لكل طبقة ويمكن لدفعات قليلة من المختبر، موجهة توجيها سليما، أن تزوده بكل ما يحتاج إليه كى يقدر نوع وحالة الكتان. وقد تتكون عينته من أقل من ٢٠ فى الألف، ولكن عندما توزن، وتهز خلال أنواع عديدة من المناخل، ويعاد وزنها، يمكن أن تقدر بدرجة كبيرة من الثبات نسبة بذرة الخلة والقش والقاذورات فى جملة العربة كلها.

والموقف كذلك بالنسبة للمقدر الماهر للرأى العام، فإن القطاعات العرضية التى يختارها من المجتمع الأصلى المطلوب معرفة اتجاهاته لا يلزم أن تكون كبيرة ولكن ينبغى أن تكون ممثلة، وأن تكون عينة غير متحيزة. ولا يمكن لكمية من الاستجابات مهما كانت ضخمة أن تعوض عن تخطيط غير متقن، أو عن فشل فى استخدام ضوابط إحصائية صحيحة.

والبراهين الوفيرة الخاصة بالحاجة إلى حذر متناه فى إدارة بحوث شاملة عن اتجاهات الرأى العام قد أدلى بها بصفة خاصة كل من بلانكشيب وروسلو ولازارسفلد وكانترول وجالوب وروبر وغيرهم. وقد لخص جنكنز تلخيصاً جيداً تجارب هامة فى تكوين الاستفتاء المتعلق بهذه الغاية. وقد دلت الشواهد تماماً على قيام استنتاجين عامين : الأول هو أن تخطيط صحيفة مجردة للرأى أو نواحى التفضيل هى مسألة فنية تستلزم مهارة وحكمة مختصين مخلصين ممن يكونون فى مركز يسمح لهم بإجراء محاولات تمهيدية متكررة أو اختبار تمهيدى لصحيفة الأسئلة المقترحة بغرض التقليل من كل لبس وتأثير للإيحاء، وينتج عن هذا أنه ليس من المناسب أن يعهد بإعداد الاستفسار إلى مدير مشغول أو إخصائى اجتماعى أو خريج لم ينل تدريباً دقيقاً فى هذا الميدان، ولا أن يعهد به إلى إخصائى نفسى محترف أو مختص فى الإحصاء لم يختص فى عمل الاستفسار.

والاستنتاج الثانى لا مفر منه لأن له آثاراً شديدة على صالح العامة. ويتلخص فى أن استفتاء الرأى، المدبر لصالح جماعة مغرضة - سواء عن قصد أو عن غير قصد - قد يؤدى إلى خلط عام من نوع خطر. فكما يشير وكسلر أن نشر نتائج استفتاء ردىء الصناعة منظم تنظيماً سيئاً وغير ممثل أو هناك خطأ فى حسابه، وذلك فى لحظة حرجة من لحظات تشريع القوانين، له حتما رجعه المدمر على نفوذ الهيئة التى أجرت الاستفتاء. ومن ناحية أخرى فإن المسح الشامل المخلص المبنى على أساس فنى سليم يجعل له مكاناً من القيمة التى لا شك فيها فى دنيا شئون العامة، وكذلك في دراسة نواحى تفضيل المشترين واتجاهات العمال نحو ظروف العمل والإشراف وسياسة الإدارة.

إجراء المسح التجارى ودراسة السوق

يتضمن لفظ "المسح التجارى" سلسلة من المقابلات الهادفة بغرض التثبت من قيام سوق للمنتجات المنافسة، أو لإقامة قاعدة يستند إليها فى تقدير النجاح المحتمل لسلعة جديدة أو خطة للاتجار فى السوق. والمعلومات التى تجمع من هذه المقابلات تستخدمها البنوك والمصانع والبائعون ووكالات الإعلان فى تنمية خططهم لترويج منتجات معينة، أو لتقرير تمويلها، أو صناعتها. ويستلزم الأمر سرعة في الحصول على معلومات حديثة يمكن الاعتماد عليها من عدة مصادر فى مناطق متباعدة جداً فى وقت واحد، ومن ثم فقد بذل جهد كبير فى تنمية وتقنين هذه الصورة من صورة المقابلة.

وسوف نميز بين أنواع المعلومات المختلفة التى نحتاج إليها فى المسح التجارى وأنماط من نحتاج إليهم لإجراء المقابلة، ثم نصف بعد ذلك كيفية تخطيط المسح وإعداد صحائف الأسئلة وتدريب القائمين بإجراء المقابلة، وسوف نرى أخيراً كيفية تنفيذ الأنماط المختلفة من المقابلة، بما فى ذلك المقابلة الخاصة بالحصول على بيانات سرية عن العمل من مدير يكون بادئ الأمر عازفا عن التعاون.

هناك أنواع عديدة من المعلومات نحصل عليها فى المسح التجارى. والنقط الرئيسية ذات الأهمية هى: الظروف العامة للعمل فى ميدان الاتجار بالمنتجات، كمية الاستهلاك واتجاهاته، طبقات المستهلكين الحالية والفعلية، اتجاهاتهم وعادات الشراء بالنسبة للبضاعة وللأصناف المنافسة، البيع بالقطاعى، البيع بالجملة، موقف السمسرة من عملية توزيع الإنتاج، ظروف الصناعة، سياسة الإعلان وأساليب الاتصال، والمركز المالى والهيئة العامة للشركات المنافسة.

ويستلزم الأمر نمطين رئيسيين من أنماط المقابلة:

١-مقابلات تقوم على قائمة من الأسئلة معدة مقدماً.

٢-مقابلات تقوم على أحاديث عرضية؛ فمثلاً اتجاهات المستهلكين أو المفروض استهلاكهم لسلعة واتجاهات الموزعين المستخدمين فى وصول السلعة لهؤلاء المستهلكين يثبت منها عن طريق مقابلات تلى مباشرة الأسئلة الموجودة فى استفتاءين ينطبق أحدهما على المستهلك والآخر على البائع. ومن أجل القيام بدراسة شاملة للفروق الإقليمية فى الاستهلاك والتوزيع، يشمل هذا الاستفتاء المدن الرئيسية بمختلف طبقات أفرادها فى كل قطاعات الدولة. وعن طريق المقابلة غير الرسمية مع مديرى الشركات الرئيسية وغيرهم من السلطات يمكن معرفة ظروف البضاعة، وسياسة الإعلان والبيع والتخطيط، والمحافظة على ثبات الأسعار، وموقف الشركات المختلفة المنافسة، وغيرها من البيانات الأساسية. وفى المسح التجارى، كما هو فى الأنماط الأخرى من البحوث التى تستهدف الكشف عن الحقائق، تعتبر المقابلة الاستفتائية من أفضل الطرق للكشف عن إجماع للرأى على موضوع معين، ومن ناحية أخرى فإن المقابلة غير الرسمية أو الودية تعتبر من أكثر الأساليب كفاية فى الحصول على معلومات كاملة بشأن الظروف العامة وعلى أساس الانتفاع بالخبرة الفعلية للمشتغلين بنوع العمل موضوع البحث. فهى نوع مختلف عن البحث الاستفتائى.

وأحياناً يتضمن برنامج البحث نمطاً ثالثاً من أنماط المقابلة يعرف بطريقة التسويق. فيصبح من يجرى المقابلة مستهلكا يقوم بعمليات شراء فعلية، فهو يذهب إلى المخازن ليقارن البضائع موضع البحث، ملاحظا نوع الأصناف واختلافها، والأسعار، والاتجاهات التى تسير وفقها الطرز المعينة، ونوع الخدمة، والحديث الذى يستخدمه البائعون، وغيرها من المعلومات المماثلة. ومع هذا فإن طريقة التسويق ليست مظهراً أساسياً لكل مسح تجارى، ولهذا نوجه الانتباه هنا فقط إلى المطبوعات التى تصف بالتفصيل طرق تدريب من يقومون بالتسويق وتقويم البيانات التى يحصلون عليها (١٤،١٧،٢٥).

تخطيط المسح التجارى لإجراء بحث شامل فى حوالى ثلاثة أسابيع لصناعة إطارات السيارات مثلا، مع وجود المنتجين والموزعين منتشرين على طول الولايات المتحدة، ووجود قدر كبير من التفاوت فى الموقف الاستهلاكى، وباعتبار أن هناك فروقاً إقليمية فى إيثار أنواع معينة، كل هذا يجعل المهمة ضخمة جداً وبصفة خاصة مادامت تتضمن كذلك دراسة للحالة الحاضرة للسيارات. ولهذا فإن كل خطوة ينبغى تخطيطها مقدماً لتجنب أى تبديد للجهد.

وبالطبع فإن الخطوة الأولى تكون فى تجميع وتنظيم وتحليل كل المعلومات الممكن الحصول عليها عن السلعة والإتجار فيها. وهذا يمكن معرفته من التقارير الحكومية، ومن الصحف التجارية والإحصاءات التى تعدها المنظمات التجارية مثل الغرفة التجارية الأمريكية للسيارات فى حالة إطارات السيارات. ومع ذلك فإن المعلومات المشتقة من هذه المصادر تستخدم فقط بطريقة أولية لكسب استبصار بالموقف العام. ولا يمكن لأسباب عديدة اعتبارها معلومات كاملة أو نهائية. فبسبب النمو السريع والتغير المستمر لظروف العمل، فإن الإحصاءات المنشورة غالباً ما تعتبر قديمة بمجرد خروجها من المطبعة. ولكفالة أرقام حديثة كأساس لتقدير إحصائى يعتمد عليه، تعتبر مقابلة واضعى هذه الإحصاءات أو غيرهم من المسئولين في هذا المجال أمراً ضرورياً. وفوق هذا، فإن التقارير الحكومية تكون مقصورة على ما تقدمه هذه الشركات من بيانات. وغالباً ما يكون التصنيف مشوشاً أو يتضمن أشياء غير صحيحة، وعادة ما تكون القيمة المدونة عن الإنتاج

منخفضة. ويحتاج كثير من الأرقام الإحصائية إلى مراجعة. وكثيراً ما يكتب المقالات في المجلات أو الصحف التجارية أشخاص متحيزون أو عارفون بالموضوع كما يتصل فقط بخبرتهم المحدودة. ومهما يكن من أمر، فإن كل هذه الأنواع من المعلومات تجمع وتهضم قبل محاولة إجراء المقابلات الفردية.

إعداد صحيفة الأسئلة

والخطوة الثانية هي إعداد الاستفسار، فمن الواضح أنه لعمل صحيفة جيدة من الأسئلة ينبغي ألا يوجد فقط فهم واضح للغرض من المسح ونمط المعلومات المطلوبة بالضبط، ولكن كذلك معرفة للمصادر التي يمكن الحصول على هذه المعلومات منها حتى يمكن تكوين الأسئلة بحيث تتفق مع وجهة نظر من ستتم مقابلتهم.

وباتضاح هاتين النقطتين في الذهن بالنسبة للهدف المحدد للمسح ومصادر المعلومات، فإن الاستفسار يمكن أن يعد بحيث لا يحدث أي خلط بالنسبة لما تحمله هذه المعلومات من معان. وتكون الأسئلة بسيطة ومباشرة. وبحيث يغطي كل سؤال نقطة واحدة فقط. وتتوالى الأسئلة في ترتيب منطقي، أحدها يؤدي إلى التالي في سهولة ويسر. وهي تصاغ أيضاً بحيث يراجع أحدها الآخر. وقد يوجه سؤالان لتغطية نقطة واحدة هامة من زوايا مختلفة، حتى إذا ما أدت الإجابة على أحدهما إلى معلومات معينة فإن الآخر ينبغي أن يؤكده. فإذا ظهر تعارض أعيدت مراجعة الإجابات.

وهناك قيمة ملموسة في قصر الأسئلة على صفحة واحدة كلما كان ذلك ممكنا. فإن استفسارا بمثل هذا الطول يسهل على من يجري المقابلة تناوله وفهمه وتذكره. والسلسلة من الأسئلة المحددة القصيرة لها أيضاً تأثير طيب على من تجري مقابلته. ومع ذلك يتساوى مع هذه الاعتبارات في الأهمية تذكر أن الخبرة قد أوضحت أنه من الأفضل أن يكون الاستفسار طويلا بدرجة غير مرغوب فيها عن أن تكون الأسئلة قليلة، تغطي كل منها نقاطا عديدة. أو أن تكون الأسئلة عامة في شكلها بحيث يصبح هناك احتمال لتفسيرات متعددة، أو لا تغطي نتائج البحث

كل النواحي الجوهرية للمشكلة. فلا يمكن فى سبيل الراحة التضحية بطول ومدى وقطعية المعلومات.

وقد قامت هيئة علم النفس بالتعاون مع أخصائيين نفسيين فى شتى أنحاء البلاد بإجراء دراسات تجريبية وتجارية بين المستهلكين والبائعين، وأجرت تحليلات أظهرت كيف أن الاختلافات فى صياغة السؤال قد تؤدى إلى فروق ملموسة فى الإجابات التى نحصل عليها. فعند توجيه سؤال بطريقة معينة بشأن قيمة تشريع معين يطلق عليه[1] (N.R.A) أجاب بنعم ٤١٪ من الأفراد الذين تمت مقابلتهم. وعندما وجه السؤال بطريقة أخرى أعطى ٩٢٪ منهم إجابة الموافقة.

كما أن نظام ترتيب الأسئلة يؤثر على الاستجابات. وهكذا فإن نسبة كبيرة من الإجابات المبالية: "لا أعرف" تعطى لسؤال يتعلق بالتفضيل أو الاتجاه الشخصى عندما يأتى هذا السؤال تالياً لسؤالين أو ثلاثة من نوع أكثر موضوعية أجيب عنها توا إجابات واقعية تامة.

وقد درس أيضاً تأثير الإيحاء وتم ضبط هذا التأثير لكفالة نتائج محايدة؛ فمثلا عند التثبت من أى نوع من أنواع الإعلان يعتبره البقالون والصيادلة أكثر تأثيراً - الملصقات، الصحف، المجلات، الإذاعة، العرض فى واجهة المحال، أو النشرات الدورية - كان من يجرى المقابلة يوجه هذا السؤال: "هل يمكن أن تذكر أيا من أشكال الإعلان هذه نهتم بها نحن بصفة خاصة؟... أيها تعتقد أنها هى؟ . وخلال المحاولات الأولية لجس صلاحية نموذج المقابلة، أدى تحليل هذه الإجابات إلى مراجعات متكررة حتى أمكن تخليص الأسئلة من الإيحاء. وعندما تمت الدراسة التى شملت نطاقاً كبيراً من المجتمع كان هذا السؤال الجوهرى مدرجاً

---

(1) N.A.R. National Recovery Act. وهو قانون أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٣٣ بغرض تحسين حال أصحاب المهن، وبخاصة عن طريق زيادة أجور العمال وقوتهم الشرائية (المترجم).

حتى يصبح من السهل أن يرى العميل، أى شركة الإذاعة الأهلية بطريقة إحصائية أن الاستفسار كان محايدا حياداً تاما.

ويقول (Link): "إن النقطة الحرجة فى كل مسح للسوق هى فى الحصول على معلومات تستحق أن تنظم فى جداول. فالتقارير المعدة بشكل جميل، والعديد من الرسوم البيانية والجداول، والمعالجة الإحصائية الكاملة، وآلاف المقالات، لا قيمة لها إذا كانت المعلومات التى تستند إليها غير دقيقة أو متأثرة بمغالطة كامنة فى العملية. ولا يمكن للعديد من الإجابات لاستفسار غير صالح أن تعوض عن عدم الصلاحية الكامنة فيه. وهذا هو السبب فى أن هناك حاجة كبيرة لحكمة سيكولوجية بالنسبة للمحاولات الأولية لجس الصلاحية ولمراجعة بنود الاستفسار بعناية وكذلك ترتيبها. وعندما يتم اختبار صحيفة الاستفسار المصممة بهذه الطريقة، يمكن أن يعهد بها إلى من يقومون بإجراء المقابلة فى جهات متفرقة عديدة، على شريطة أن يكونوا قد تعلموا اتباع التعليمات بالضبط وتجنب إبداء أى ملاحظة عرضية أو إيماءات أو تعبيرات صوتية، أو توكيدات قد تعطى حتى أقل إشارة على اتجاهاتهم الخاصة.

أنماط الباحثين

عند إجراء مسح تجارى يلزم نمطان من الباحثين: أحدهما لمقابلة المستهلكين للتعرف على نواحى تفضيلهم واتجاهات الاستهلاك، والآخر لمقابلة مديرى الأعمال وغيرهم من المسئولين للحصول على الحقائق الأساسية عن الصناعة. الأول يستهدف الحصول على إجابات لأسئلة الاستفسار، والثانى يستخدم المحادثة فى المقابلة.

ولا يلزم للقائم بالمقابلة الاستفسارية أن يكون محللا، باعتبار أن النتائج يقوم بجدولتها وتحليلها رجال الإحصاء فى المنشأة. والاحتياجات الرئيسية هى فى القدرة على توجيه الأسئلة بالطريقة السابق شرحها وتدوين الإجابات تدويناً صحيحاً والخصائص اللازمة لذلك هى فى شخصية مقبولة، وصحة جيدة وحيوية، وقدرة على إنجاح المقابلة، وذاكرة جيدة، وأمانة أو دقة فى كتابة التقارير. وبهذه الصفات

وبقدر ضئيل من التدرب على أساليب إجراء المقابلة يصبح لدينا الشخص القادر على المقابلة الاستفسارية.

وبالنسبة للنمط الثانى من أنماط القائمين بالمقابلة، ممن تكون مهمتهم الحصول على الإحصاءات وغيرها من المعلومات المتعلقة بالظروف العامة فى الميدان بوسائل أقل شكلية من المقابلة، فإن هذه الخصائص الذاتية يلزم أن تساندها القدرة على التعبير عن النفس بالكتابة بوضوح. وينبغى للقائم بالمقابلة أن تكون لديه القدرة على الحكم السليم، والتصور، مع ضبط لهذا التصور. وتعليم خاص فى شئون البحث، حتى يمكن تدريبه بسهولة على هضم الحقائق عندما تعطى له، وأن يقوم بعمليات استدلالية فى الحال. ولما كان من النادر وجود وقت لديه للاتصال ثانية بمن يقابله، فينبغى أن يكون قادراً على الحصول على صورة كاملة فى مقابلة واحدة.

وبسبب الطبيعة الخاصة بهذا النوع من الحصول على الحقائق؛ يستلزم الأمر نمطا عاليا من التكامل فى الشخصية وفى العمل. فمثل هذا الباحث ينبغى أن يعمل بدون إشراف فى ترتيب وقته وفى إدارة مقابلاته تبعاً لحاجة العمل. وهو يقابل ويتحدث مع الكثيرين من الناس أثناء عمله، ويكون الحكم على المنشأة التى يمثلها راجعا إلى الأثر الذى يتركه. فإذا كانت تنقصه الثقة فى رؤسائه فى العمل أو فى أساليبهم أو فى عمله هو، فإنه يخلق بذلك مشاعر من عدم الثقة فى ذهن من يقابله. ومن ثم فإن المنشأة أو القسم الذى يختص بالبحث التجارى يكون لديه عادة سياسة محددة بالنسبة لأهدافه، وطرق الحصول على المعلومات والأغراض التى تستخدم فيها. فمثلاً إذا كان الهدف هو الاعتراف بها كمنشأة لتبادل المعلومات التجارية والإحصاءات والإجماع على خبرة معينة، باعتبارها وسائل لدراسة وتحسين ظروف العمل، فإن هذه الغاية تنطبع فى ذهن كل مستخدم وعميل.

وأسلوب القائم بالمقابلة يؤثر كذلك فى نجاحه، فيجب أن يكون واسع الحيلة ليكسب المقابلة، ومع ذلك فعليه أن يتجنب أن يكون مؤكداً ذاته بالدرجة التى تقاوم اتجاهاته. وينبغى أن يعلم كيف يكون دبلوماسياً إذا اختلف معه من يقابله، ولا يدع المقابلة أبداً تتحول إلى جدل. وأحياناً ما يتخذ القائم بالمقابلة دور المعلم فى إدارته

للمقابلة، مما يؤدى عادة إلى نفور من يقابله. فهو يستاء أن يذكر له أى دخيل أشياء ينبغى هو أن يعرفها - ويشعر أنه يعرفها فعلا - عن شئون عمله.

ومن الأهمية بمكان تدريب من يقوم بإجراء المقابلة. فهو يستفيد من التدريب حتى يمكن لأسلوبه وسلوكه أن يخلقا تأثيراً مرغوباً فيه. ومن مضيعة الوقت أن يعهد إليه بإجراء المقابلة دون إعداد مناسب. وحتى لو كانت لديه خبرة سنين عديدة فى فن المقابلة، إذ إنه عندما يلتحق بمنشأة جديدة يحتاج إلى تعليمات خاصة بأساليبها فضلا عن أى تحويل يمثل مشكلة تستلزم إرشادا وتدريباً خاصاً. ففى تلك المؤتمرات، يتم استعراض المشكلات التى ووجهت فى المقابلات السابقة فى ضوء مقابلات تالية ذات طبيعة مماثلة.

وغالباً ما يجرى المبتدئ المقابلات الاستفسارية كجزء من تدريبه لنمط أكثر تعقيداً فى المقابلة الودية غير الرسمية.

إجراء المقابلات الاستفسارية

فى البحث الاستفسارى، يدرس القائم بالمقابلة صحيفة الاستفسار بعناية قبل البدء فى العمل، ليس فقط ليتذكر الأسئلة، ولكن ليأتلف بأغراض المسح ككل، وليصبح مستعدا للإجابة عن أى أسئلة قد توجه له. ويقوم المدير المسئول بتعليمه أفضل أساليب العملية ويدرس معه كل سؤال. وليس مطلوبا منه أن يتبع خطة نمطية فى أسلوبه؛ إذ إن أفضل النتائج نحصل عليها عندما يتفق أسلوب القائم بالمقابلة مع شخصية كل من يقابلهم. وفى الواقع، فإنه من العسير وضع قواعد جامدة متسرعة تحكم كل خطوة من خطوات المقابلة، ولكن يمكن تجنب كثير من الفشل والتثبيط ومضيعة الوقت إذا كانت طرائق المواجهة وتفاصيل إجراء المقابلة قد سبق سردهما مقدما.

وتقضى التعليمات المعطاة للقائمين بإجراء المقابلة بألا يقنعوا بإجابات غير محددة مثل "نعم و لا" - "فى بعض الحالات" ـ "من حين إلى آخر" وهكذا. فعند إجابة شخص بمثل هذه الإجابات المبهمة يستفهم منه عن الظروف التى تتجه بسببها أفعاله إلى اتجاه أو آخر، ثم تدون كذلك الإجابة المحددة. كما ينبه القائم

بالمقابلة إلى الاحتياط من الإيحاء بالإجابة بتوجيه أسئلة إضافية أو تعليقات أو تصرفات. إذ يجب أن يبذل كل جهد في الحصول على الرأى الحقيقي أو خبرة من يقابله. وكثير من الناس من يتردد في الاعتراف بعدم فهمه لسؤال ما. وبعضهم يجيب بدون أى تفكير. فعند مقابلة إحدى ربات البيوت للتثبت من تفضيلها لأصناف خاصة بمنتجات غذائية معينة، فإنها قد تقول: "أنا أستخدم دائماً س من الأصناف". ولكن الأسئلة التالية تظهر أنها لا تستخدمه بسبب تفضيلها له عن غيره، ولكن لأنه الصنف الوحيد الذى يوجد بالمحل القريب من منزلها. ولهذا ينبغي أن تعطى الفرصة لتعبر عن نواحي تفضيلها وأن تغطى الحقائق المتعلقة باستخدام الأشياء وسبب ذلك بأسئلة منفصلة.

وهناك نقطة يجب أن تؤخذ في الاعتبار مقدما وهي : هل تعرض صحيفة الاستفسار على العميل أم أن القائم بالمقابلة يوجه الأسئلة بطريقة حوارية ويملأ الإجابات بعد المقابلة. ويتوقف هذا إلى حد كبير على نوع العمليات المطلوبة. فإذا كانت ذات طبيعة فنية، فغالباً ما تكون أسرع طريقة وأكثرها ملاءمة للعميل هي في ملئه للإجابات بنفسه. وفي مثل هذه الحالات يكتب القائم بالمقابلة، بعد انتهائها، تقريراً تكميليا قصيرا في المكان المخصص "للتعليقات". وتقتصر مثل هذه التعليقات على الوقائع الصالحة التي تضيف قيمة إلى الإجابات المباشرة.

والباحث الذى يستهدف أنماطاً أعم من المعلومات إما أنه قد يظهر الاستفسار ويدون الإجابات في الحال، أو يدونها فيما بعد طبقاً للظروف. وإذا أظهر الاستفسار وجب أن يحسب حسابه بأن يجهز نسخة واحدة وإلا يظهر عددا كبيرا منها.

والكثيرون من الباحثين يشعرون بأنه من الأسهل حمل من يقابلونهم على التحدث بحرية عندما لا تكون صحيفة الاستفسار معروضة أمامهم، ويجاب عن الأسئلة خلال مجرى المحادثة. وبالرغم من ذلك فإن المعلومات تكون أكثر تعيينا ووثوقا بها عندما تدون الإجابات في حضور العميل، الذى يعلم، من ثم، نوع المعلومات التي يعطيها بالضبط. ويمكن الحصول على قيمة كل من الطريقتين معا بالتحدث أولاً بطريقة ودية مما يثير اهتمام العميل ووجهات نظره العامة نحو

الأسئلة المختلفة، ثم تقدم له نسخة من الاستفسار، ويكرر كل سؤال، وتدون الإجابات كما هى.

وكثيرا ما يستلزم الأمر فى المسح التجارى أن يوقع العميل لإثبات صحة المقابلة. ويقتضى الحصول على مثل هذا التوقيع قدراً من الدبلوماسية. فغالبية الناس تكره التوقيع بأسمائها على معلومات قاموا بإعطائها، أو من ناحية أخرى يصبحون حذرين إلى درجة تجعل المعلومات غير محددة وعامة جدا حتى لا تصبح لها قيمة كبيرة، وبسبب الإحجام، يترك فراغ فى نهاية الاستفسار لاسم من تتم مقابلته. وغالبا ما يكون كافيا للتغلب على الاعتراضات شرح أن الغرض من التوقيع هو التسجيل فى الملفات وأن المعلومات سوف تدمج فى إحصاءات مجردة أو إجماع للرأى.

ويسهل عمل القائم بالمقابلة الاستفسارية خطاب رسمى موقع من رئيس المنشأة التابع لها، ليمكن إظهاره إذا كان هناك أى سؤال خاص بغرض البحث.

إجراء المقابلة غير الشكلية

الاستفسار المطبوع محدود الاستخدام جدا فى المقابلات غير الشكلية مع غالبية رجال الأعمال وغيرهم من المسئولين، وإن كان من المعتاد تخطيط النقط المطلوب استيفاؤها مقدما. وعادة ما يكون التخطيط فى صورة ملاحظات قصيرة فى مفكرة للجيب. ويكون من السهل خلال المقابلة الرجوع إلى هذه الملاحظات للتأكد من أن كل نقطة قد غطيت تغطية كافية. ويستخدم أيضاً الباحث هذه المفكرة لتدوين الأرقام، حتى لا يكون مضطرا للاعتماد كلية على ذاكرته.

ويدرس من يجرى المقابلة كل المعلومات الأولية الممكن الاستفادة منها. ويدون أسماء الأشخاص الذين يعتبرون حجة فى الموضوع تحت البحث بالترتيب الذى تجرى المقابلات وفقاً له، مجمعا إياهم وفقاً لسهولة الوصول إلى أماكنهم وأهميتهم كمصادر للمعلومات. ثم ترتب مواعيد فى فترات مناسبة بوساطة التليفون، مع التأكد من عدم تداخل أى موعد مع الآخر إذ أن الأمر لا يتطلب الإسراع فى مقابلة حتى يمكن البدء فى الثانية فى موعدها المحدد. وبتحديد

المواعيد مقدما يختصر الوقت في رؤية من تجرى مقابلتهم في التو وفي تقصير أمد التفسيرات الأولية، ويعرف القائم بالمقابلة أن الميعاد يتناسب مع من يقابله وعادة، ما يشار بأخذ مواعيد مثل هذا النمط من المقابلة يوما مقدما لا أكثر. وقد وجد أن المقابلات التي تعقد ظهراً أو مبكراً وقت الظهر تعطى نتائج أفضل من تلك التي تعقد حوالي نهاية اليوم. كما أن هذا من شأنه أن يعطى القائم بالمقابلة فرصة لاستخدام الساعات المتأخرة من بعد الظهر في كتابة تقاريره وتحديد مواعيد اليوم التالي.

وعند طلب إجراء المقابلة يلزم إعطاء تفسير صريح عن الغرض من المسح والفائدة التي تعود من المعلومات. ويعطي الباحث اسمه صريحاً واسم المنشأة التي تستخدمه. وإذا لم تكن هذه المنشأة معروفة جيدا لمن تجرى مقابلته لزم شرح وظيفتها باختصار، وعادة مايطمئن العميل عندما يعلم أن الباحث ليس لديه شيء يبيعه.

وتواجه القائم بالمقابلة في المسح التجاري عقبة نادراً ما تقوم في أي نمط آخر من المقابلة. فلكي يكون للمعلومات التي يحصل عليها قيمة فإنها يجب أن تكون معلومات ملموسة حديثة ومن مصادرها الأولية من رجال يشتغلون بالفعل في الميدان موضع البحث. وهكذا يجد الباحث نفسه موضوعا في موقف يقتضي أن يطلب من أحد المديرين تزويده بخلاصه سنوات من الخبرة دون أن يكون له (أي للمدير) أي فائدة ملحوظة. وبمعلومية أن هذه البيانات تستخدم، في بعض الحالات، لصالح أحد المنافسين. وعلاوة على هذا، فإن مثل هذه المقابلات تعقد خلال ساعات يكون الزمن فيها على حساب عمله المعتاد.

هذه الاعتبارات تؤثر في الباحثين بطرق شتى تبعا لأمزجتهم. فبعضهم ينزع إلى أسلوب اعتذاري يغلب أن يكون تملقيا، شاعرين أنهم يطلبون صنيعا كبيرا. وآخرون يواجهون من يقابلونهم باتجاه دفاعي، أو بعزيمة جريئة لإرغامهم على تسليم المعلومات المطلوبة. وبعض الباحثات من النساء يملن إلى استخدام أسلوب غزلي أو تغريري. ولكن الباحث المحنك المتمرس المعتز بمهنته لن يجد صعوبة في التأثير على رجل الأعمال بصدق أغراضه واكتسابه تعاونه. والمدير المعتاد يكون مدركا لفوائد مثل هذه البحوث، وغالبا ما يشعر بامتداحه بتقبله كحجة في هذا الميدان. وحتى

إذا كان مثل هذا البحث جديداً عليه، فإن الباحث يقدم فـي المناقشـة حقـائق تشـير إلـى التقدم الـذى ينتـج عـن الدراسـة الواسـعة لظـروف العمـل وتبـادل المعلومـات ونشـر الإحصاءات بمقارنتها بالطرق القديمة السرية فى المنافسة. ولكى يقوى مركزه يكون على صلة دائمة بالتقدم الحديث وعارفاً بأمثلة قوية للتطبيقات الجديدة للبحث التجارى ليوضح قيمتها. وبصفة عامة، فقد وجد أنـه كلمـا زاد تقدم ونجاح مصنـع أو شركة زادت الرغبة فـى نقل خلاصـة خبراتهـا إلـى الآخرين. وعندمـا نستنتج ضمنـا ممن يجرى مقابلته أنه سوف يحصل على شىء فى مقابل مساهمته فى المسح، فإن البـاحث يتطوع بإرسال ملخص بالنتائج المعينة التى يهتم بها.

والدقائق الأولى فى المقابلـة تكون غالبـاً بالغـة منتهـى الدقـة، حيث تتكون خلال ذلك الوقت علاقة مـن الاهتمـام الـودى. ولكـن لا ينبغـى أن يطـول أمـد هـذه الخطوة التمهيدية، فإن المقابلة خلال سـاعات العمـل يجـب ألا ينظـر إليهـا كزيـارة اجتماعية. ويظـهر البـاحث تقديره لقيمة الوقت المعطى بدخوله للموضـوع مباشـرة، محصلا بدون تأخير كل ما يسـتطيع من معلومـات، ثـم ينهـى المقابلـة فـى الحـال. والباحث المحنك يعلم بالضبط نوع المعلومات التى يبحث عنها ولا يضيع أى وقت فى الوصول إلى النقط الرئيسية موضع البحث، ولهذا قلما تكـون هنـاك حاجـة إلـى مناقشة طويلة مطاطة. وإذا أظهر من تجرى مقابلته الملل فعادة ما يقترح البـاحث موعدا لوقت أكثر ملاءمة، أفضل من أن يدفع إلى الأمام بمقابلة فاترة.

ومن ناحية أخرى، فإن من يجرى المقابلة يواجه من حين إلى آخر الشخص الثرثار الذى يجد متعته فـى ثرثـرة توددية ويشـرع فـى مناقشـة موضوعـات غير مرتبطة بالموضـوع الأصلـى وموضوعات شخصية. وإحدى النقط الدقيقة فى عملية المقابلـة هـى معرفـة كيـف ومتـى يكبـح جمـاح هـذه المحادثـة الانفصاميـة وكيفيـة الاحتفـاظ بمجرى موضـوع المناقشة دون إثارة الغضب. وإذا أوغلـت المناقشـة الودية فى الانطلاق فمن المحتمل أن يستقبل حالا من تجرى مقابلته ضيوفاً آخرين ومكالمات تليفونية، أو أن يتطلب شغله انتباها وينهى المقابلة. ومن ثم يجد البـاحث أنه لم يحصل على المعلومات التى أتى من أجلها، ولكنه حصل فقط علـى تعليقـات ضئيلة سريعة ناقصة ليست ذات قيمة عملية.

والباحث الناجح، والعارف بموضوعه ومشكلاته وأساليب تناولها، هو الذى يستطيع وقتياً أن ينظم هذه المعلومات فى رأسه ويتناول كل مقابلة بذهن متفتح يمكنه أن يفهم توا وجهة نظر من يقابله. ثم يناقش النقط الرئيسية مستخدما اللازم من المعلومات التى حصل عليها من مصادر أخرى لتساند أسئلته. ومع ذلك فهناك مخاطر ينبغى التنبه لها هنا، أى أن ينسى الباحث بالفعل النقط التى كشفت فى مقابلات سابقة، وأن يتقبل كل مقابلة تالية كبيان كامل من الوقائع وإلا فإنه سوف يسمح لآراء مختلفة أن تؤدى به إلى خلط ذهنى. ولتجنب هذه المخاطر، فإنه من المألوف بالنسبة للباحث أن يكتب تقريراً مفصلاً عقب كل مقابلة فى الحال، به تاريخ واسم من تمت مقابلته. ومن ثم عندما يشرع فى كتابة تقريره النهائى فإنه يحلل أقوال كل من قابله من المسئولين ويقارن هذه الأقوال، ويستخرج نتائج تجريبية أو يصل إلى إجماع للرأى.

الحصول على معلومات سرية

فى كثير من الحالات يتضمن المسح التجارى الحصول على معلومات لا يسهل إفشاؤها، مثل أرقام المبيعات والتكاليف والمرتبات. وغالباً ما لا تحرص الشركات على إذاعة مثل هذه المعلومات، لأن الموقف قد يترتب عليه ضرائب على الدخل، وقد يستخدم المنافسون الأرقام للإضرار بمصلحة الشركة، وقد يطالب المستخدمون بأجور أعلى استناداً على ما يبدو من ارتفاع الأرباح، أو أن الشركة قد تعتبر مثل هذه الإحصاءات شيئاً لا يخص أحدا سواها. وقد يحاول بعض الباحثين عندما يوكل إليهم الحصول على هذا النمط من المعلومات، استخدام وسائل غير مشروعة. فطموحهم لاستكمال هذا العمل الصعب يجعلهم يستخدمون أساليب الشرطة السرية. ومثل هذه الأساليب من المفروض أن يستخدمها الصحفيون أحياناً ليفوزوا بقصة الحادثة، فيحاولوا الحصول على الأرقام من مستخدم موثوق فيه، أو قراءة أوراق على مكتب من يقومون بمقابلته، أو رواية أكذوبة عن تبعيتهم

والغرض من البحث.

وعادة ما تفشل هذه الأساليب التحايلية، وهذا في حد ذاته ينبغي أن يكون كافيا ليحول دون ممارستها. وسرعان ما يتعلم الباحث أن الرجل الذى لديه قدرة كافية لتكوين عمل ناجح، أو ليرتفع إلى مرتبة المدير، ليس من الغفلة بحيث يخدع فى إعطاء معلومات سرية، فضلا عن أن المستخدمين عادة ما يكونون مخلصين لأصحاب العمل. وينتبهون إلى محاولة الخداع ويكرهون اساءة تقدير مستوى ذكائهم.

ونتيجة أخرى للسماح للباحث باستخدام أساليب غير مشروعة فى الحصول على المعلومات، وهى أنها عادة تكون مثل "البمرنج"(*) فإذا جرؤ على استخدام مثل هذه الأساليب فإنه يفقد إحساسه بالولاء للمنشأة التابع لها. وتتكون لديه عادات الخداع لدرجة أن عمله يتأثر بطريقة تفكيره الخاطئة ذات الحيلة، ويصبح من غير الممكن الاعتماد على المعلومات التى يجمعها. والباحثون الذين يتيسر لهم "الفوز بقصة الحادثة" بأى وسيلة يعتبرونها المثلى، ومن المحتمل أن يستخدموا نفس النمط من الابتكار فى خداع رؤسائهم بالنسبة للكيفية التى ينفقون بها وقتهم عندما لا يكونون خاضعين لإشراف، وفى إدخال أفكارهم فى التقرير الخاص بالمقابلة، وبالتالى لا يمكن الاعتماد عليهم فى التعامل ومع المنشأة التابعين لها.

وينمو البحث فى مجال العمل عن طريق المقابلات الفردية، أصبح هناك اعتقاد عام أنه لا يتفق مع الأخلاق أن يطلب من رجل إعطاء معلومات وبيانات معينة تختص بشغله بدون إفادته أولاً بصراحة عن حقيقة الغرض الذى تستخدم من أجله. وبعد ذلك إذا كانت الأرقام الفعلية ليست ميسورة، يطلب الباحث تقديرات مبنية على تحليل للنسب المئوية والمتوسطات والتقديرات التى يصل إليها خبراء الإحصاء تكشف

(*) قطعة معقوفة من الخشب إذا رميت رسمت دائرة فى الهواء وارتدت إلى حيث رميت. يتخذها سكان أستراليا الأصليون أداة لصيد الطير.

عن الاتجاه العام، وقد يمكن الاعتماد عليها بدرجة تجعلها صالحة لخدمة كل الأغراض العادية. ومثل هذه التقديرات تعطى بحرية. ثم أحياناً ما تساندنا الأرقام الحقيقية للشركة، وهي نفس المعلومات التي أمسك عنها في بادئ الأمر.

والباحث الذي يعطي بياناً صريحاً عن أغراضه ويتلوه بطلب معقول، عادة ما يحصل على تعاون مخلص ويخرج بالمعلومات اللازمة.

خاتمة :

رأينا أن التجارة تعتمد اعتماداً متزايدا على تحليل السوق، والدراسة الشاملة لما يفضله المستهلكون، والمقاييس السيكولوجية الحساسة للتغيرات في اتجاهات عادات الشراء، ودراسات الأحوال التجارية المؤثرة على سوق سلعة معينة، وأنه لا غنى عن المقابلات الفردية في سرعة الحصول على الحقائق اللازمة لمثل هذا المسح التجاري.

وهذه المقابلات نوعان: ١- بحث قصير منظم جدا يتلوه مباشرة موجزا لاستفسار خاص، بغرض الحصول على معلومات من المستهلكين ومن البائعين.
٢- مقابلة أكثر تحررا (غير رسمية) تستهدف الحصول من المديرين الكبار أو خبراء الإحصاء على معلومات هامة تتعلق بموضوعات شغلتهم، ومعلومات تعتمد على الاتجاهات التجارية العامة.

وكلا النوعين من المقابلة ينبغي تصميمه بعناية. وفي الواقع فإن الكمال الذي يتم به الإعداد للمقابلة مقدما قد يساعد الباحث في ميادين أخرى كذلك. ويرسم البحث على أساس الدراسات التحليلية للحقائق المستخرجة من كثير من المصادر المنشورة. ويتقرر حجم وتوزيع مختلف عينات المجتمع الذي تجب مقابلته. ويتم اختيار الأسئلة المعينة المطلوب الإجابة عليها، وتصاغ بطريقة تجعلها لا تحتمل لبسا، وخالية من أي تضمين قد يوحي بإجابة عن أخرى، ومصوغة بطريقة تجعل

الإجابات عن بعض الأسئلة تخدم فى مراجعة صحة أسئلة أخرى. ثم تنسق هذه الأسئلة فى تعاقب طبيعى. ويتم اختيار القائمين بالمقابلة فى ضوء وظائفهم الخاصة، ويتلقون التعليمات المتعلقة بمادة موضوع البحث، ويدربون على الأساليب التى تتبع فى مواجهة من يقابلونهم، وفى الحصول على المعلومات المطلوبة، وعلى تقرير النتائج. وفى هذه الأثناء، يقوم الباحثون الصالحون ذوو القدرات العالية بعمل ترتيبات كاملة للمقابلات المتحررة من خبراء التجارة ومديرى مؤسسات عديدة ربما تكون منافسة. ويرسمون خطة حملتهم، ويختارون من يقابلونهم بدقة، ويسجلون المواعيد مقدما. ونجاحهم فى الحصول على المعلومات المفيدة التى غالبا ما تكون سرية لا يتوقف على مهارتهم فى إخفاء الغرض من الدراسة، ولكن على أسلوبهم الصريح فى الإفضاء بالهدف من الزيارة بالضبط. فقد ثبت فى المسح التجارى كما فى الدراسات الخاصة بالعلاقات فى مجال الصناعة أن الأمانة المطلقة في المقابلة هي أفضل الأساليب.

المراجع

1- AMERICAN MARKETING SOCIETY COMMITTEE ON MARKETING RESEARCH TECHNIQUES. Technique of Marketing Resarch. McGraw-Hill, 1937.

2- BLANKENSHIP, A.B., "The Effect of the Interviewer upon the Response in a Public Opinion Poll," Journal of consulting Psychology, 1940, 4 : 134-136.

3- ________, "The Case For and Against the Public Opinion Poll," Journal of Marketing 1940, 4 : 110-113.

4- ________, "The Choice of Words in Poll Questions," Sociology &Social Research, 1940 25 : 12-18.

5- ________, "The Influence of the Question Form Upon the Response in a Public Opinion Poll," Psychological Record, 1940, 3 : 345-424.

6- ________, "Pre-testing a Questionnaire for a Public Opinion Poll," Sociometry. 1940, 3 : 263-269.

7- ________, "The Sample Study in Opinion Research," Sociometry, 1940, 3 : 271-276.

8- BROWN, L.O., Market Research and Analysis. Ronald, 1937.

9- CANTRIL, H., "Experiments in the Wording of Questions," Public Opinion Quarterly, 1940, 4 : 330-332.

10-FRANZEN, R., "Use of Leading Questions in Consumer Research," Market Research, 1937, 6, No. 3 : 19-21.

11-GALLUP, G., and RAE. F., The Pulse of Democracy. Simon

& Schuster, 1940.

12-JENKINS, J. G., "Characteristics of the Question as Determinants of Dependability. "Journal of Consulting Psychology, 1941, 5, 164-169.

13-KENAGY, H.G., and YOAKUM, C.S., The Selection and Training of Salesmen, Chapter X. McGraw-Hill, 1925.

14-KNEELAND, NATALIE, "The Interview in Training Sales people: Techniques for Instruction Based on Errors, Ratings, and Service Shopping Reports," Personnel Journal, 1929. 8: 47-52.

15-LINK H.C., The New Psychology of Selling and advertising Macmillan, 1932.

16-LINK, H.C., "A New Method for Testing Advertising and a Psychological Sales Barometer," Journal of Applied Psychology, 1934, 18: 1-26.

17-MOCKETT, JULIA, "Service Shopping in Stores," Journal of Personnel Research, 1924, 3: 338-346.

18-REILLY. W.J., Marketing Investigations. Chapters XI to XV. Ronald, 1929.

19-ROBINSON, C., "The New Science of Public Opinion Measurement and its Implications for Business," Harvard Business School Alumni Bulletin, July, 1939, 3-8.

20-ROPER, ELMO, "Wording Questions for the Polls," Public Opinion Quarterly, 1940, 4: 129-130.

21-Roslow, S., and BLANKENSHIP, A. B., "Phrasing the

Question in Consumer Research," Journal of Applied Psychology, 1939, 23: 612-622.

22-ROSLOW, S., WULFECH, W.H., and CORBY, P.G., "Consumer and Opinion Research: Experimental Studies on the Form of the Question," Journal of Applied Psychology, 1940, 24: 334-246.

23-STUDENSKI, P., "How Polls Can Mislead," Harpers Magazine, 1938, 180, December, 97-104.

24-WECHSLER, J., "Polling America," Nation, 1940. Jan. 20, 64-67.

25-WHITE, PERCIVAL, Market Analysis. McGraw-Hill, 1925.

الفصل الحادى عشر

مقابلة ذوى المشكلات

المقابلة فى فن خدمة الفرد

يمثل كهنة الإبراشيات والأطباء والمحامون المهن الثلاث القديمة التى نلجأ إليها وقت الشدة. وكذلك فإن الاخصائيين الاجتماعيين والمشتغلين بالصحة العقلية بارعون فى مساعدة الناس المأزومين. وقد أسهمت دراساتهم وجهودهم الفنية إسهاما فعالا فى فن المقابلة.

وتمثل مقابلة الشخص المأزوم بوضوح أهمية ثلاث وظائف: الحصول على المعلومات، إعطاء المعلومات، إثارة الدوافع. فأولا يسعى القائم بالمقابلة للحصول على كثير من التفاصيل عن الوقائع كى يجمع كل القوى سواء لدى العميل أو فى البيئة، مظهرا مشكلته وأزمته. فقد قام الأخصائيون الاجتماعيون بتنمية أساليب استخلاص مثل هذه المعلومات. ثم تؤدى المعلومات والفهم الكافى إلى اتخاذ اللازم. وهذه الخطوة الثانية هى أساسا خطوة علاجية تربط بين وظائف إعطاء المعلومات وإثارة الدوافع. وفى هذا العمل كان للاخصائى النفسى الاكلينيكى والطبيب النفسى مركز الصدارة، وقد أسهم كل من أخصائى فن خدمة الفرد والأخصائى الإكلينيكى فى كل من هاتين الناحيتين، كما اشترك كل أخصائى فى كلتا العمليتين، وكذلك اقتبس أحدهما من الآخر، وسوف ندع المقابلة فى من خدمة الفرد لتصور الطرق السليمة فى استخلاص الحقائق، والمقابلة فى العيادة النفسية، لتقترح لنا أساليب علاجية مجدية مجدية لمساعدة الناس ذوى المشكلات.

ومع ذلك فينبغى تذكر أن هذه الوظائف فى الخبرة العملية ليست منفصلة أو منعزلة. فعندما يقلل الاخصائى الاجتماعى من حدة التوتر الانفعالى للعميل بغرض إمكان الإفضاء بالوقائع فإن فى ذلك بالفعل عملية علاجية، والأخصائى الاكلينيكى يكون منتبها، أثناء العلاج، للظروف الجديدة والحقائق الهامة له وللاخصائى الاجتماعى التى تتكشف عندما يبدأ العلاج.

وعلاوة على هذا فإن وظيفة إثارة الدوافع تؤدى بأقصى ما يمكن من كفاية عندما تتبع القرارات طبيعياً وبالضرورة عند تعرف العميل نفسه على حقيقة حالته بدلا من تقديم هذه الحقائق له أو بفرضها الموجه عليه. ويميل المحدث فى مجال مساعدة الناس المأزومين إلى تجاوز هذا المبدأ. ففى حماسته كى يكون نافعاً فإنه يقرر أحسن أسلوب للعميل ويشرع فوراً فى تحريك العميل نحو القيام بما يبدو، واضحاً بأنه في صالحه. ولكن هذا لا يقوى العميل أو يساعده على الوقوف على قدميه، بينما الطريقة التى ترمى إلى الوصول إلى فهم عام مع العميل للوقائع ـ أى فهم يزوده بدوافع ذاتية ـ هذه الطريقة هى أشق من الأسلوب المشار إليه ولكنها أكثر فاعلية فى المدى الطويل. ويجب على الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين الاكلينيكيين من غير المحنكين أن يتعلموا وظيفة إثارة الدوافع فى المقابلة بحذر عظيم وتواضع وضبط.

المقابلة فى فن خدمة الفرد

غالباً ما يتكون لدى الاخصائيين الاجتماعيين مهارة يلاحظها القائمون بالمقابلات فى مهن أخرى. فلديهم فرصة التحدث إلى أفراد الأسرة والجيران والأصدقاء والشرطة والمدرسين ورجال الأعمال ورجال الدين وكثيرين غيرهم، بالإضافة إلى الفرد نفسه الذى يستهدفون علاج مشكلاته. وإحدى المشكلات المستعصية هنا هى فى كتابة تقارير مضبوطة وواقعية وفى تفسير المقابلات. والحصول على الحقائق التى يبنى عليها التشخيص هو إحدى الخطوات وتكون الخطوة الأخرى فى مساعدة الناس لمساعدة أنفسهم للخروج من المشكلة، وتكون المقابلة هى الواسطة الرئيسية، والعملية التالية هى فى التفكير فى الأشياء وعملها "سوياً" مع العميل. ونظرا لتحقق الاخصائيين الاجتماعيين من أن المقابلة الفردية هى الطريقة التى لاغنى عنها، قاموا بعمل الكثير لتحديد أهدافها ولتحسين فهمهم لعملية المقابلة وتفوقهم فى أساليبها. فماذا تعلموه مما يؤكد أو يساند مكتشفات الآخرين بالنسبة لأفضل الطرق فى إدارة المقابلة؟

سوف نرى أن الأخصائيين الاجتماعيين قد حددوا أهداف المقابلة باستبصار خاص، وأدمجوا في خبرتهم نتائج دراسة المقابلة في الطب النفسي والمقابلة القانونية واستحدثوا طرقا لدراسة أساليب مقابلاتهم هم بغرض تحسين خبرتهم.

ويوضح الملخص التالي طبيعة المعلومات التي تعتبر هامة لدراسة التاريخ الاجتماعي للحالة - والتي يجب الحصول على أغلبها عن طريق المقابلة - أعدها ممثلون للميادين المختلفة في فن خدمة الفرد[١].

١- التاريخ

تاريخ ومكان الميلاد، الزواج، وفيات بين أعضاء الأسرة، أسباب الوفاة. تاريخ القدوم للوطن، السكن السابق والحالي، الجنسية، الإقامة القانونية.

التعليم: مستوى التعليم الذي وصل إليه، التدريب الخاص.

خدمات اجتماعية من هيئات أخرى، تقارير الهيئات الأخرى.

تقارير المحكمة.

التقارير الصحية: تقارير من الأطباء، العيادات، المستشفيات والتردد لمرض جسمي أو عقلي أو عاهات.

تاريخ النمو العام: التسنين... الخ. لأعضاء الأسرة.

الظروف الخلقية.

الأسرية

الجنسية

الحضرية

الثقافية - التقارير المدرسية الماضية والحاضرة

---

(١) Social Case Work, Generic and Specific, An Outline Report of the Milford Conference, American Association of Social workers, New york, 1929.

الديانة والمذاهب الدينية

الصناعية - تقارير عن العمل الماضى والحاضر

وقت الفراغ والميول الخاصة

تحليل المشكلات الاجتماعية

خطط العلاج السابقة

الاستجابة لخطط العلاج

٢- المعلومات الشخصية الدارجة

الحالة المدنية

المركز الاجتماعى

الدخل

الميزانية

الديون

مصدر الموارد

المهنة المعتادة والأجر الأسبوعى

العلاقات:

بين أفراد الأسرة - الزوج والزوجة، الآباء والأطفال بعضهم مع بعض.

مع الأقارب

مع أصحاب العمل والزملاء فى العمل

مع الأصدقاء والجيران

مع المدرسين والزملاء من التلاميذ

التغييرات الأساسية كاستجابة للبيئة

المعلومات المتعلقة بالشخصية

عادات الفرد فى معيشته اليومية، الأكل، النوم، الشرب... الخ.

الصحة

العمل

اللعب

التعليم

الجنس

الطقوس الدينية

اتجاهات الفرد:

مظاهر تحمل المسئولية الاجتماعية أو النقص فيها

مظاهر تحمل المسئولية الذاتية أو النقص فيها

الطموح

اختيار الرفقاء

المظهر

الميول

القدرات ونواحى العجز

النواحى المرغوبة وغير المرغوبة

٣. المعلومات الدارجة المتعلقة بالبيئة:

المسكن: عدد الحجرات، الإيجار حالة المسكن، ظروف النوم، التهوية، الإضاءة، النظافة... الخ، حالة الجيران.

إمكانيات المجتمع المحلى والنقص فيها

بيت الله

مكان العمل أو التجارة أو المهنة

المدرسة

العلاقات الجماعية: الأندية، الاتحادات العمالية، الجماعات الأخوية وغيرها من الجماعات

الخصائص الجنسية أو الإقليمية للجيران.

الصراع بسبب الفروق فى الجنس أو العنصر.

المركز الاجتماعى فى المجتمع المحلى

التقلبات فى المركز المالى

التغيرات استجابة للبيئة

التغيرات الهامة فى الجوار أو المنطقة المحلية

مستويات الحياة

الأساليب

الجو العام

الاتجاهات العامة لأفراد الأسرة بعضهم نحو البعض

الأقارب - الاتجاهات نحو الأسرة أو الفرد

الاتجاه نحو النظام

وجود نشاط جمعى للأسرة أو النقص فيه

الاهتمام بتدبير البيت ومستوياته

والمشكلة الأولى عند أخذ التاريخ الاجتماعى للحالة، كما فى كثير من الأنواع الأخرى من المقابلة، هى فى اختيار المادة التى تبحث. وقد أوضحت ذلك أدا شفيلد فى مؤلفها(٧) حيث تصف كيف ينبغى أن تؤخذ مثل هذه التواريخ وكيف

تكتب:

"المحك بالنسبة للباحثة يقع فى اختيارها للحقائق الأكثر دلالة للأسلوب الذى سوف تتخذه فى تأهيل عميلها، وذلك من بين الحقائق التى لا تحصى ويمكن الحصول عليها وتسجيلها"

ويقودنا هذا الاعتبار إلى المبدأ الأساسى فى التفكير الاختيارى كما يذكره جون ديوى:

"كل معرفة، وكل علم يستهدف هكذا إدراك معنى الموضوعات والأحداث، وهذه العملية تتكون دائماً عند إخراجها من عزلتها القاسية كأحداث، وإدراكها كأجزاء من كل كبير، يكون بدوره مسئولا عن شرحها وتفسيرها، أى يجعل لها قيمة".

وهناك اقتباس آخر من مسز شيفلد يوضح التطبيق العملى لهذا المبدأ الخاص باستخلاص الحقائق فى المشكلات الاجتماعية:

"تحصل الواقعة على أهميتها من بعض الأفكار الأكبر التى تشير إليها، وما دامت هذه الفكرة الكبرى عاملا متغيراً، فإن أهمية الواقعة ينبغى أن تختلف تبعاً لذلك. فمثلا: دعيت أخصائية متحمسة محنكة للمشورة فى مشكلة أرملة لها طفلان وتتلقى معاشاً لعدة سنين. وكانت السيدة تتجنب باستمرار أن تترك مسكنها غير الصحى، وغير المريح، معطية سبباً ثم آخر لعدم إفادتها من الأحياء الأفضل التى تتاح لها، أو من الزيادة المنتظرة فى النفقات. وقد قامت الاخصائية الموجهة بتقصى سلوك السيدة ولاحظت أنها لم تعرف خلال خبرتها الطويلة حالة يكون فيها تفسير عناد السيدة الواضح الذى لا يمكن تعليله فى تمسكها بمسكن غير مناسب لم يمكن الكشف عنه فى النهاية باعتباره شيئاً شائناً فى أسلوبها فى الحياة. وقد تعرفت فى نفس الوقت على تفسيرين آخرين على الأقل باعتبارهما تفسيرين محتملين: أحدهما يتعلق بعاطفة البيت والآخر بالقصور الذاتى. فكثير من النساء والرجال يحسون بعاطفة البيت بالنسبة لبقعة لا يرى فيها أحد سوى المتاعب، وكل واحد فى فترة من حياته يتمسك بطرق بالية عن أن يواجه متاعب التغيير. إذن فإن سلوك

الرذيلة وعاطفة البيت والقصور الذاتي هي كلها القضايا الكبرى الممكنة أو "المفاهيم" التي بالنسبة لها قد تصبح الحقيقة المجردة الخاصة بعدم رغبة هذه السيدة في الانتقال ذات مغزى.

والآن فإن المضمون الذي يؤدي إليه كل من هذه المفاهيم يكون في ربط هذه الحقائق بغيرها من الحقائق أو الأفكار التي تصبح بهذا واضحة للعيان. فمثلا مفهوم "سلوك الرذيلة" يربط بين رفض السيدة الانتقال وبين الشك القائم بالنسبة لشرعية طفلها الأصغر، وبالإبهامية التي تحيط بها كيفية تكميل معاشها. فإذا أشار عنادها إلى مثل هذا الإثم فتكون بذلك قد ربطت نفسها ذهنياً بهذه الاحتمالات وبغيرها، أي مثل حالتها الصحية. ومن ناحية أخرى، إذا أشار عنادها إلى عاطفة البيت، فإن ذلك يضمن استقراراً انفعالياً وسمات عائلية، وربما إحساساً بالوحدة مع الجيران.

ولكي ندرك المغزى الكامل لإحدى الوقائع، ينبغي للفكر أن يتعرف المجموعة الكلية للأشياء التي ينتمي إليها كل مفهوم. فمفاهيمه ينبغي أن تكون كاملة وبعيدة المدى. فمثلا باحثة غير مكتملة التدريب، تلاحظ واقعة أن طفلة تبدو شاحبة، قد تقرن ذلك في الحالبفكرة ناقصة عن صحة سيئة، حيث يرتبط الشحوب بالنوم والنوافذ مغلقة، فنقص في التدريبات الرياضية، ونقص في التغذية. وهي بهذا قد تغفل العوامل الفعالة حقيقة في حالة الطفلة موضع البحث ـ أي نوم "غير كاف" وتغذية "غير مناسبة". لأن مفهومها كان ناقصاً بالنسبة لمسألة النوم وملتبساً بالنسبة للتغذية. لهذا فإن الباحثة يمكنها أن تعتمد على إدراك مغزى بدرجة تمكنها من تركيز ما هو مرتبط بالواقعة.

ومن الاعتبارات المتعلقة بالظروف الخلقية للقائم بالمقابلة ومعلوماته ومدى استبصاره وطرق تفكيره في اختيار الوقائع الفعلية ذات الأهمية، نعود إلى تحديد مشكلة ماهية الوقائع في المقابلة. هذه المشكلة تماثل بصورة مذهلة تلك التي تواجه المحامي. وبالفعل فإن ماري رتشمند التي كان كتابها (التشخيص الاجتماعي) لا غنى عنه منذ نشر سنة ١٩١٧، قد طبقت في استخلاص الوقائع في الخدمة الاجتماعية قانون الشهادة المستمدة من الخبرة الطويلة في ميدان القانون. وهي

تميز بين أنماط الشهادة متبعة التصنيف إلى الوقائع والشواهد والملابسات والإشاعة. وتتناول المقابلة أكثر ما تتناول الشهادة القائمة على المشاهدة، والتى تتأثر صلاحيتها بكفاية الشاهد وتحيزه. وتعتمد كفايته اعتماداً جزئياً على قدرته على الانتباه وعلى ذاكرته، وقابليته للتأثر بالإيحاء والأسئلة الإيمازية. وقد يكون تحيزه للجنس أو للوطن أو للبيئة أو ببساطة لأى شىء له أهمية ذاتية عنده.

وتلخص مس رتشمند الأسلوب العام للمقابلة الأولى للحالة، وتقدم مقترحات عملية كثيرة للسير فى المقابلة. وهى تستخدم كذلك مبادىء المنطق بطريقة عملية بالنسبة لعملية إجراء الاستدلالات من الشهادة المعطاة وقد عولجت بعض هذه الموضوعات فى الفصل الأول، والبعض الآخر سوف يناقش فى الفصل الرابع عشر الذى يتناول ما أفادته أساليب المقابلة من الدراسات فى الخبرة القانونية.

وتذكر مس رتشمند سبعة مبادىء تحكم عملية اختيار المصادر المناسبة للمعلومات[1]:

أولا ـ تناول بشجاعة الناحية التاريخية، وتجنب تلك المصادر التى يغلب أن تكون وجهات نظرها مثل وجهاتنا. استشر الناس الذين يعرفون عميلنا فى أحسن صورة، إذا كان أبدا فى أحسن صورة...

ثانياً ـ تلمس أولا تلك المصادر التى يحتمل أن يكون ثراؤها فى الناحية التاريخية فقط، ثم تلمس بعد ذلك المصادر التى يغلب أن تكون غنية كذلك فى تعاونها.

ثالثاً ـ التمس الشهود الذين كانوا قادرين على عمل ملاحظات مباشرة أفضل ممن تكون معلوماتهم غير مباشرة.

رابعاً ـ تذكر دائماً أن تتعرف القيمة الخاصة للمهديات الإضافية ـ من المهديات، أى مصادر المعلومات التى لم تفش فى المقابلة الأولى أو فى المقابلات

---

(1) Summarized. by Philip Klein In Methods in Social Science, edited by S. A, Rice, P. 103. University of Chicago Press, 1931.

التالية مع جماعة الأسرة...

خامساً ـ قابل البعض ممن ينتمون إلى كل من الجماعتين، تكون لديهم القدرة على رؤية العميل والأسرة من زاوية مختلفة.

سادساً ـ ميز الجماعات التي يحتمل أن يرى أعضاؤها نفس الشيء، والتي قد تكون المشورة مع أحدهم كافية، عن تلك التي يحتمل أن يكون هناك تباين في الخبرة بين أعضائها.

سابعاً ـ تعرف على الشهادة المتناقضة، وعلى الشهادة التي لا تكشف عن أي خطة للعمل.

أساليب دراسة المقابلة في فن خدمة الفرد

عمل الأخصائيون الاجتماعيون على تنمية طريقة لدراسة المقابلة وهذه الطريقة لها قيمة مزدوجة: فهي تلقي ضوء جديداً على العميل، وهي أيضاً تدرب من يجرون المقابلة الأخصائيين ممن يشاركون في البحث. وتتضمن أساساً تطبيق أسلوب دراسة الحالة في عملية المقابلة. وقد قامت هيئات في المؤتمرات، أو اجتماعات المائدة المستديرة في مينابوليس، وسان بول، ونيويورك، وكنساس سيتي، وشيكاجو، بتحليل مقابلات واقعية بقدر كبير من التفصيل. فمثلا قام كل تسعة من الباحثين في جمعية رعاية الأسرة بمينا بوليس باختيار مقابلة ناجحة والإدلاء بالتفصيل بكل ما عمل وقيل بالضبط. وقد قامت الجماعة بتحليل المقابلة وتدوين التحليل. وبعد أن أدلى كل من التسعة الباحثين بتقاريرهم، أعيد النظر إلى المقابلات في ضوء التفكير الجماعي. وقد اقتضت هذه الدراسة عزل ومقارنة الأساليب المستخدمة في المقابلات وأدت إلى بداية تجريبية لوضع مصطلحات وصفية.

وكانت الحالات تسرد أولا من وجهة النظر الذاتية، ومن أجل هذه الخطوة أنشيء لفظ تسجيل العملية "Process recording". ثم بذل جهد لتجديد ماهية

"الأغراض" الشعورية القائمة فى ذهن الأخصائى الاجتماعى، مما أدى بالطبع إلى التساؤل عما تم عمله، والكيفية التى أنجزت بها هذه الأغراض، أو ماهية الأساليب الفنية التى استخدمت. وهنا نشأت الحاجة إلى وضع مصطلحات لغوية. فالتعرف على "عملية" أو "أسلوب فنى" يقتضى أن يكون له مسمى.

وقد استخدمت مصطلحات لغوية من نوع اللغة الدارجة تماماً، وذلك بغرض تذكر مريح سريع. وقد قامت جواناكلكورد (Joanna C. colcord) التى تصف هذه الدراسات.(٤)، بالتعرف على المصطلحات التالية:

(Cards on the table. pleasantriesa inconsequential & hostess technique)

وهلم جرا. ويمكن القول تعليقاً على ذلك أنه إذا استخدمت هذه الألفاظ استخداماً غير محدد، بمعنى هنا ومعنى هناك، فإن تحليل المقابلة سوف يكون مبهماً. ولكن إذا كان كل رمز محدداً أو موضحاً بالضبط، بحيث لا يصبح هناك احتمال الخلط فى التفكير عند استخدام الغير لنفس الألفاظ، فلا يهم كثيراً أن تكون هذه المسميات الفنية ألفاظاً شائعة، أو ألفاظاً عامية أو رموزاً جبرية أو مشتقات من اللغة اليونانية.

وتقول مس كلكورد "colcord" إن عملنا لم يكن مجرد مسألة تحليل للمقابلات التى أجريناها، وإنما كعملية تعليمية وكبداية لوضع مصطلحات لفظية. وقد اتفقت اللجنة على أنه من غير المرغوب فيه بالنسبة للاخصائية الاجتماعية أن تحاول أثناء معمعة مقابلة عويصة، تفحص أسلحتها الفنية لتلتقط الأسلوب التالى الذى سوف تستخدمه. فالمقابلة شىء حى جداً لتتناوله بهذه الطريقة. وإنما تفيد الأساليب الفنية قبل المقابلة فى تصور خطوط تناول المقابلة، أو بعد المقابلة فى تحليل ما حدث فعلا حتى يمكن فهم النتائج فهماً أفضل والاستعداد لتغيير الطريقة فى المرة التالية. وقد شهد بعض الطلاب أن مفهوم الأسلوب الفنى المستخدم عن وعن فى المقابلة كان مفيداً لهم فى عملهم.

ونقتبس هنا بالكامل إحدى المقابلات التى عرضتها مس كلكورد، بما فى ذلك المصطلحات اللغوية التى استخدمت فى وصف العمليات والأساليب الفنية.

ملخص تاريخ الحالة:

تتكون عائلة "آرثر" من الأب، وهو بائع بدين متعاظم، يشتغل على أساس العمولة، وزوجة عديمة الفاعلية، تساعد زوجها بعرض المنتجات التى يبيعها مهملة بيتها وأسرتها، وثمانية أطفال تنقصهم عناية الأم، يعانون نقصا فى التغذية، ويسببون متاعب فى المدرسة بسبب التأخر والغياب. وقد أصيب وليم الابن الأكبر بالرصاص فى حادث وقتل، وكان بول وعمره ١٣ سنة تحت الملاحظة بعد القبض عليه فى حادث سرقة بسيطة، وكان مايرون - وهو أحد الأبناء - ليس ذكياً بما فيه الكفاية، وكان مدرسو المدرسة والمسئولون يثورون ثورة هائجة على مستر آرثر كلما استدعى لسمع شكوى أو اقتراح. وقد تقدم الجيران بطلبات للمساعدة وكانوا يكرهون مستر آرثر؛ ولكنهم كانوا يشفقون على زوجته وأطفاله.

وكانت هذه الحالة معروفة لدى جمعية رعاية الأسرة لمدة ست سنوات. وكان هناك تاريخ لم يتغير لهذه العائلة التى تطلب المساعدة دون أن يبدو قبس من التعاون أو جهد لتغيير طريقتهم فى المعيشة كيفما اتفق.

وكل المقابلات السابقة مع مستر آرثر: إما أنها انتهت إلى مناقشة غير مجدية، أو كانت مجرد طلب للقوت يتم بنغمة خشنة عالية أو بألفاظ من البلطجة.

وقد أرسلت الجمعية خطابا لمستر آرثر، عقب طلب لتزويدهم بالفحم، وأرفق بهذا الخطاب شيك بمبلغ ثلاثة دولارات لتغطية هذا الظرف الطارىء، وطلب إليه الحضور إلى المكتب للمقابلة.

واستقر رأى الإخصائية على أنه بدلا من السماح لمستر آرثر بأن يقرر نسق الكلام فى المقابلة بسبب مظهره المتعاظم كما فى المقابلات السابقة، فإنها

ينبغي أن تسود الموقف. فبحثت بأناة هذا الاتجاه الغريب للرجل بأسئلة اختبارية مختلفة وبالأسلوب الفني المسمى "sizing him up"، جاعلة الأسلوب الأساسي يتسم بالهدوء والعطف، وألا تكون هناك إشارة لا مسوغ لها للمقابلات السابقة، والاحتفاظ بالهدوء إذا زمجر، ومحاولة توجيه المقابلة إلى نهاية محددة.

المقابلة ـ حضر مستر آرثر في الحال للمقابلة، وجلس بجمود منتظراً في المكتب الخارجي، وعندما واجهته الأخصائية قال "اسمي هو آرثر. قالت زوجتي إنكم تريدون رؤيتي".

(ولما كانت الدعوة موجهة له شخصياً، فإن هذا بدا كنوع من المرواغة).

١ـ خفض حدة التوتر[١]:

مداهنة ربة البيت — فحيته الاخصائية وقالت: "لقد حافظت على الموعد بالضبط ـ أنا الآنسة التي كتبت لك الخطاب. هل لك أن تدخل إلى الغرفة؟" ثم تقدمت به إلى غرفة المقابلة.

عدم تقبل الإساءة: — فقال: "أعتقد أنني أستطيع الحصول على مقعد للجلوس عليه". وذلك في لهجة البلطجة المعتادة، وبنغمة السخرية التي كان يستخدمها في مقابلاته السابقة، ولكن الاخصائية تعمدت ألا تسمع ملاحظته. ومشت إلى النافذة وفتحتها قليلا قائلة:

٢ـ كسب الوقت

"هذا هو النوع من الحجرات الذي يكون دائما دافئا جدا أو باردا جدا، ولكن مع ذلك فمن الألطف التحدث هنا عن التحدث في المكتب الخارجي."... واستدارت من النافذة.

المزاح اللطيف — واستمرت قائلة: "ألن تخلع معطفك؟ من المحتمل أن

---

[١] العناوين المرقمة هي للعمليات، والعناوين الفرعية هي للأساليب الفنية.

تشعر بالحر إن لم تخلعه؟" فأصبحت تعبيرات وجهه ودية قليلا وارتاح محياه وخلع معطفه وجلس. فأبدت الاخصائية ملاحظات طفيفة أخرى، وأخذت هذه المرة تتفحصه.

٣- الانتقال للمشكلة الرئيسية:

كشف الأوراق

وابتدأت الاخصائية تقول: "والآن يامستر آرثر نريد أن نتحدث صراحة عن موقفك. إننى أستطيع أن أتصور أنه غير مرض لك، وكذلك لنا، وقد وجدنا أن الطريقة الوحيدة للوصول بشئون الأسرة إلى أى حال هى فى دراستها دراسة كاملة من جميع وجهات النظر".

توقع دفاع العميل

من التخصيص إلى التعميم

واستمرت تلخص موقف مستر آرثر من وجهة نظر جمعية رعاية الأسرة أى البائع الذى يشتغل على أساس العمولة، والذى لا يستطيع أن يكسب بدرجة تكفى إعالة أسرته الكبيرة. وإن المسئولين بالجمعية يعرفون ما تتطلبه إعالة ثمانية أطفال ويعلمون أن الدخل اللازم لذلك بطريقة مرضية ينبغى أن يكون دخلا ثابتا مما لا يمكن أن يحققه دخل بائع بالعمولة (قومسيونجى). وأن "خدعة" ربح البائع بالعمولة مفهومة بالتأكيد، وإن كان من السهل جدا أن تنطلى على حالة ذهنية ترى أن دخلها يدر ٣٠٠ دولار فى الشهر على حين يكون فى واقع الأمر ٣٠٠ دولار فى شهر و٣٠ دولارا فى ثلاثة أشهر تالية.

٤- الاحتفاظ بالمشكلة الرئيسية:

الحيلولة دون المقاطعة

وتحدثت الاخصائية بسرعة نوعا فى لهجة هادئة، محاولة أن تتجنب المقاطعة حتى يمكنها إكمال الحديث فى الحال.

"حسنا، استطيع أن أرى الآن بالضبط لماذا تحسن هذا الاتجاه بشأن هذا الموضوع" أجاب آرثر فى التو عندما

انتهى عرض وجهة نظر الجمعية، وصمتت الاخصائية.

"ولكن دعينى أحدثك عن مطامعى العظيمة مع هذه الشركة الجديدة. فهناك آلة موسيقية تستخدم فى المطاعم وأماكن اللهو. وهى قطعا أفضل شيء من نوعه قد سمعت عنه" واستمر هكذا يدور حول "حديث تجارى" ذلق جدا مصوغ صياغة جيدة نوعا، منتهيا بعد قليل إلى أنه كان يقوم بعمل تبشيرى؛ لأن ميدان البيع كان حديثا ولم يكن من المتوقع إجراء مبيعات توا. فهناك "توم" فى انديانا بوليس قد ربح بين ستمائة وسبعمائة دولار فى الشهر الماضى من العمولة.

الوخز — وقاطعته الأخصائي لتسأله عما إذا كان "توم" هذا متزوجاً وله أطفال. فضحك وقال: "كلا، هو شاب صغير لا يعول أحدا، ولكن ألم يكن هذا شهراً مربحا؟".

تجنب الجدل — فأمنت الأخصائية على كلامه وأن الموقف بالنسبة لتوم لابد أن يكون ساراً بالفعل. ولكن ما دام آرثر يرغب فى الحصول على فرصة فى كسب ٦٠٠ دولار فى الشهر حينا، فإن الأمر ليس ممكنا بالنسبة له لأن الموقف مختلف تماما. فهز رأسه بلطف معلقا: "هذا صحيح، فمن الصعب بالفعل العناية بثمانية أطفال".

٥- خفض حدة التوتر الانفعالى:

التمشى مع العميل — "نعم، إن العناية بثمانية أطفال هى وظيفة الرجل". أجابت الأخصائية موافقة ملتقطة ملاحظته: "لا شك فى ذلك يا مستر آرثر. ألا توافق على أن الطريق الوحيد للقيام بذلك هو إيجاد عمل بأجر مناسب؟ فأنت ترى أننا ندرك تماما مدى ما تستثيره عملية البيع وربحها (ولو أننى شخصيا لا استطيع أبدا تحمل تقلباتها. فإننى أحب أن

المشـــاركة فــى الخبرات الذاتيى

أعرف بـالضبط مـا سـوف أحصـل عليـه ومتـى يتم ذلـك). وينبغى أن تطلب جمعية رعاية الأسرة مـن أنـاس مثلـك أن يسلكوا سبيلا عمليا فى هذه الأمور".

مخاطبـة المنطـق من التفاصيل إلـى الاعتبارات العامة

"هلا توقفت أبدا عن التفكير فى أن كل رجل يرغب البيع بالعمولـة لـه نفس الحقـوق، كمـا أن لـك أن تطلـب المساعدة من جمعية رعاية الأسرة، وأن الجمعية إذا أجـابت كل مثل هذه الطلبات لاقتضى الأمـر أن تكون أضخـم ممـا هى عليه مرات عديدة؟ والآن باعتبارك رجل أعمـال، لابـد أنك تعلم ماذا يعنى هذا".

الاســـــــتجابة بالموافقة

فأجاب بعد دقيقة من الصمت: "كلا، لم أفكر أبداً فـى هذا الموضوع بهذه الطريقـة. وأعتقد أنـك علـى حـق. فلـن يكون هنـاك مـال كـاف لتسديد المطلوبـات". وأكـدت لـه الأخصائية أنه لا يوجد هنـاك المـال الكـافى، وأن الجمعيـة يمكن أن تقوم بالدفع فقط لتسمح لمجموعة كبيرة من النـاس بعمل مرغوب فيه.

٦- الاحتفاظ بالموضوع الرئيسى:

منع المقاطعة

ولم تعطه الفرصة لمقاطعتها، ولكنهـا استمرت قدمـا لتعزيز وجهـة نظرهـا: "والآن لمـاذا لـم تسقط مـن حسـابك فكرة جهاز الموسيقى وتبحث عن عمل بمرتب؟ ربما كنـت تبحث عن عمل منذ وقت قريب؟

الإثارة بالسؤال

٧- تخفيض حدة التوتر الانفعالى:

إتاحـــة الفرصـــة للعميل للتعبير عن نفسـه

فأجاب مستر آرثر: "كلا، لم أبحث عن عمل بمرتـب منذ أثنى عشر عاما. لأن ذلك لا يثير اهتمامى. أنـت تريـن أن عمليـة ماكينـة الغسيل سارت بطريقـة طيبـة مـدة مـن الزمـن، ولكـن ذلـك انتهـى الآن بسـبب عـدم وجـود منافسـة كبيرة، على أن الأمر مختلف بالنسبة لجهاز الموسيقى. فهو الوحيد من نوعه، ومن المؤكد أنه سوف يروج فـى اللحظـة

التى يحصل فيهـا عليـه النـاس". وكـان منطلقـا بسـرعة فـى وصـف فضـائل جهـاز الموسـيقى مـرة أخـرى ولـهـذا تركتـه الأخصـائية يعبر عن نفسه، وجلست هى هادئة لا تقول شيئاً بـل تبـدو مهتمـــة بقـدر الامكـان. وعندمـا صمــت ســألته الأخصائية:

٨ـ العودة إلى المشكلة الرئيسية:

أسئلة مباشرة فـى الصميم

"هل لديك أى مبيعات مـن المؤكـد تمامـا أنهـا سـوف تنتهى فى الأسبوعين القادمين؟"

فتردد ثم اعترف بأنه ليس لديـه، وأنـه مـن المحتمـل انتهاء اثنين أو ثلاثة منهـا. فقـالت لـه الأخصـائية: "إن هـذا يبدو غير مؤكد تمامـا ليكفـل الطعـام والوفـود"، فهـز رأسـه ثانيـة موافقـا. وأمسك بقصاصـة ورق مـن علـى المنضـــدة قائلا: "الآن انظـرى هنـا، أريـد أن أبيـن لـك مـا أنفقنـاه منـذ أكتوبر. عندما توفـى وليـم تسـلمنا ١٢٦ دولارا مـن شـركة التأمين وأعطتنى أمه فـى الرضـاعـة ١٠٠ دولار." واسـتمر يبيـن كيـف أن ٥٥ دولارا مـن هـذه النقـود اسـتخدمت فـى كسـائه هـو وأولاده، وكتـب الأرقـام التــى أنفقـــت فـــى مصروفات أخرى بالضبط، إذ صرفت النقود بأكملهـا فـى نفقات منزلية. وفى اللحظة التي انتهى فيها مـن هـذا الكـلام علق قائلا: "أريد أن أكون أميناً معكـم، وأى شـىء تريدونـه منى فهذا هو الوقت المناسب لعمله".

الحيلولـــــة دون الإطناب

فقالت له الأخصائية: "إن الجمعية مهتمة بمعرفـة مـا عمل من ترتيبات بشأن مصـروفات المنـزل". وبـدون أدنـى تـردد ذكـر التفـاصيل وأضـاف: "هنـاك شـىء أريـد الآن معرفته. أعتقد أننى سوف أجد مخرجاً لهذه المتاعب. هنـاك ٥٠٠٠ دولار قيمة بوليصـة التأمين علـى "وليم" نتوقـع تمامـا أن تدفع لنا خلال الأسبوعين القادمين. لقد كـان غريبـاً جـدا

أن نحصل على هذه البوليصة قبل وفاة "وليم" بأيام معدودة. فقد كان هناك رجل أحاول أن أبيعه ماكينة غسيل ولم يكن في مقدوره الدفع نقدا، ولكن لما كان يشتغل بالتأمين فقد عرض أن يصدر بوليصة لوليم وأن يدفع الأقساط عند استحقاقها تسديداً لثمن ماكينة الغسيل". واستمر من ثم في سرد تفاصيل هذه المعاملة التجارية. ولو أن "البوليصة" قد تنازعتها شركة التأمين لأسباب عديدة، إلا أنه بدت أسباب عديدة للاعتقاد بأن الشركة سوف تدفع المبلغ وأنه بهذه الآلاف الخمسة من الدولارات يمكن وضع حد لمتاعبهم. ثم قطعت الأخصائية بعض تفاصيل هذا الموقف في صورة حديث عرضي، وانتهت بأن أبدت الملاحظة التالية:

٩- تحطيم الدفاع:

"حسنا بالطبع. إن مبلغ ٥٠٠٠ دولار سوف يحل بالتأكيد لك ولأسرتك الكثير الآن. ولكني أرجو أن يستخدم طبقا لميزانية معينة. فإن فعلت، فإن ذلك سوف يعاونك على التخلص من المأزق حتى تقف راسخاً على قدميك وتتخلص من التقارير الخاصة بحاجة أسرتك؛ أقصد تقارير الناس الذين يعرفون حالتك. — استخدام معلومات مكتسبة

وكان واضحاً أن هذه العبارة مفاجأة كبيرة لآرثر، إذ صاح: "كيف هذا، أنا لا أعرف شخصاً قدم بياناً عنا، لا أعرف شخصاً يعلم شيئاً عنا." فالتفتت الاخصائية إلى مساعدتها متسائلة" "لقد كانت هناك تقارير عديدة منذ وصولك هنا. أليس كذلك؟" فأجابتها بالإيجاب. — صدمة

واستمرت الأخصائية قائلة: "طبعا أن تعلم أن الناس يضطرون للشعور بالاهتمام عندما يعتقدون أن الأطفال يعاونون بصورة ما، ويعتقدون أن وظيفتنا هي النظر في هذا الأمر، وهو بالفعل كذلك." ثم صمتت برهة لتجمع — نقد ضمني

شجاعتها ثم سألت: "مستر آرثر، ماذا تعرف بالضبط عن قانون منيسوتا لحماية الأطفال؟".

توقـع النتيجـة هل سمعت أبدا عن شيء مثل افتقارية الأطفال القصر؟ الحتمية

فأجاب بالنفي وبدا أشد ميلا للاهتمام. فاستمرت الأخصائية قائلة: "مادمت لا تعرف ذلك، فربما يهمك أن تعرف شيئاً عنه. هناك الكثير من هذه القوانين، وقد لا تؤثر بالطبع في أطفالك بأي صورة، ولكن لما كنت أتحدث إليك فلا أستطيع تجنب تحقيق انطباق القوانين الخاصة بالافتقار والاهمال على حالتك، وأعتقد فعلا أنك تعرف شيئاً عن هذه القوانين." واستمرت في شرح قوانين الافتقار والاهمال بطريقة فنية نوعا مؤكدة الوجهة القانونية. فبدا عليه الاهتمام معلقا: "هل الأمر كذلك؟ لا. لم أكن أعرف ذلك." وما شابه من تعليقات.

التهديد المقنع وانتهت الأخصائية من هذا الشرح بقولها: "والآن أنت ترى أنه إذا كان على أطفالك أن يتطلبوا المزيد من المساعدة من هيئات أو أفراد، فسوف يقعون تحت طائلة قانون الافتقار والإهمال. ودعنا نفترض أن هذا قد وقع. لن يضيرك التفكير في هذا الاحتمال المؤلم مدة كافية ليظهر لك ما أعني".

١٠- خفض حدة التوتر الانفعالي:

(ابتسامة عريضة): "إنني أعتقد فعلا أنك إذا اضطررت للمثول أمام محكمة الأحداث بسبب الافتقار فإن القاضي سوف يقول لك نفس الشيء الذي كنت أقوله لك تماما. أي أنك أب لثمانية أطفال لم تستطع أن تدبر الأمر، واشتغلت على أساس العمولة، وأنه قد يأمرك (بينما أنا

أستحثك فقط) أن تجد لك عملا بمرتب".

الاستجابة بنعم

والدهشة الشديدة، فقد أخذ آرثر هذا الكلام بهدوء وإن كان بقدر من الاهتمام قائلا: "نعم، أعتقد أن الأمر كذلك. فقد أدركت هذا الجانب منه، وبالطبع فإن قوانين الولاية تنطبق على أطفال كل فرد، وأطفالى كذلك، كما أعتقد."

١١- مخاطبة المنطق:

"حسناً، إذا كنت تحس الأمر بهذه الصورة الآن"، قالت الاخصائية معقبة على تعليقه: "فدعنا نرسم خطة محددة. إنك لا ترغب أبداً في أن تقدم إلى محكمة الأحداث' ضاحكة (دون أن تعرف أنه قد سبق مثوله بالفعل أمام محكمة الأحداث مع جون في ديسمبر الماضى). "وأن الطريقة المثلى لتجنب ذلك هو أن تقوم نفسك منذ الآن. إننا نعلم أنك لا تستطيع إحداث تغيير بين يوم وليلة. افترض أننا نحدد لك فترة قدرها أسبوعان لتغير من تفكيرك، وأن تقوم بقدر من الجهد في البحث عن عمل. ولما كنت بدون نقود كلية الآن فسوف نساعدك بالضروريات اللازمة لهذين الأسبوعين. وما دمت غير قادر على وضع خطط تزويد أسرتك بما يلزمها، فإنك سوف تعمل على الاشتغال في عمل بمرتب. هل توافق على ذلك؟" فأجاب آرثر بالإيجاب. وكانت زوجته تواقة لمقابلة ممثلة الجمعية لأنه لم يكن لديها أي بقول، وكانت تريد أن تحدثها عن بعض الأشياء الأخرى أيضاً، ولما كانت هذه المقابلة قد تمت يوم الجمعة، فلم يكن من المستطاع القيام بالزيارة حتى يوم الاثنين، ولهذا الطارىء "أعطى شيك" لمستر آرثر. وبينما كان يتم

موازنة الاحتمالات

التسليم بالحل الوسط

مجابهة العميل بالأمر الواقع

إعداد الشيك علقت الاخصائية قائلة.

شـرح أهـداف المنظمة

"مستر آرثر، نريد منك أن تعلم شيئاً أكثر عن هذه المنشأة. إنك تعتقد أنها مكان تأتى إليه فقط عندما تحتاج إلى الفحم والبقول ولكننا نريدك أن تفكر فيه كمكان يمكنه أن يقدم لك خدمة مثلما يقدم المساعدة المادية. والآن بالنسبة لأسرتك تبدو لنا فرص طيبة عديدة لنتقدم بالخدمة ـ ما يرون مثلا، لابد أنه يمثل مشكلة مؤلمة بالنسبة لك". فأجاب آرثر بالإيجاب وأنه ليس لديه أدنى فكرة عما ينبغى عمله مع هذا الولد. فلم يكن لديه خبرة مع أى أحد "ليس بابها بدرجة كافية" فأخبرته الاخصائية بأن الجمعية يمكن أن تهتم كثيراً بمساعدة ما يرون ويمكن أن تدرس الخطط اللازمة له.

من العـام إلـى الخاص

١٢ـ تقبل الاعتذار:

قال آرثر عندما كان يستعد للمغادرة: "قبل أن أذهب أريد أن أعتذر عن الطريقة اللاذعة التى تحدثت بها يوم السبت الماضى، إننى أصبح عصبياً ومضطرباً بسبب كل هذه المتاعب لدرجة أننى كثيراً ما أرتكب أشياء آسف لها فيما بعد. إننى أعتذر فعلا بحرارة".

التعاطف: فطمأنته الاخصائية قائلة: "إننى واثقة أنه يسعدنا جداً تقبل اعتذارك، وأننا جميعاً بصدد الاتفاق على اعتبار المقابلة الماضية أمراً منسياً. إننا نفهم كيف تحدث هذه الأشياء، ولا شيء أكثر من هذا يقال عنه".

ربة البيت: ونهض آرثر ببطء، وارتدى معطفه دون أن يكف

عن ملاطفاته. وقال إنه سعيد بالتأكيد لقدومه إلى المكتب، وإنه لا يريد أن تعتقد جمعية رعاية الأسرة أنه كان متعمداً أن يظل مبتعداً من قبل أو كان يخشى مناقشة الخطط الخاصة بأسرته. وإنه كان فقط مشغولا طول الوقت بحيث لم يكن في مقدورة تجنب مثل هذه الأمور، ومن ثم فقد تركها جميعاً لزوجته. وإنه كان على استعداد في أى وكل وقت لمناقشة شئونه. "وشكراً، شكراً لكم كثيراً جداً بالفعل، شكراً لكم مرات عديدة لكل ما أسديتموه لنا". ورحل.

يلاحظ فى هذه المقابلة - كما أشارت مس كلكورد - أن الأغراض هى:

١- "إزالة توتر العميل"، إذ يزداد توتره فى بداية المقابلة، ومرة أخرى فى نهايتها.

٢- "إقامة جو من الثقة"، وكان هذا الغرض قائماً بصورة لا شك فيها وكانت له قيمة أخرى في إحلال سلوك "البلطجة" لدى العميل إلى احترام سليم للمنشأة.

٣- "الحصول على معلومات سديدة واستبصار بالموقف". ولما كانت هذه المقابلة قد تمت بعد قدر مناسب من الاتصال بالأسرة ومشكلاتها، فلم يدر البحث عن المعلومات السديدة بصفة خاصة، ولو أن قدراً ضئيلا استخلص تلقائياً خلال مجرى المقابلة، وكان الاستبصار بالموقف قد تم بعناية عن طريق أسئلة اختبارية مختلفة وبأسلوب سبر غور العميل.

٤- "إثارة الدوافع نحو التصرف والفهم" - وكان هذا هو الغرض الرئيسى من المقابلة، فمن ناحية حمله على ترك عمله غير المنتظم، ومن ناحية أخرى خلق اتجاهاً أكثر تعاوناً من جانبه نحو المنشأة.

وتقول مس كلكورد: "إن الغرضين الأول والثانى ليسا متماثلين، إذ يمكن إزالة توترات العميل تماماً دون زيادة ثقته فى المنشأة التى يتعامل معها. ومن

ناحية أخرى، يمكن أن يكون لديه ثقة تامة فيها خلال مقابلة ممضة إلى درجة كبيرة. ويمكن عادة تمييز بعض العناصر فى الغرضين الأول والثانى. حتى فى مقابلة من نوع يتم على حلقات طويلة. ومن الطبيعى أنه يمكن ملاحظتها فى الأغلب فى المقابلة الأولى أو المقابلة التى تتوقع فيها مشكلات كثيرة. والغرض الثالث هو بالطبع الغرض الذى نلح عليه أساساً حيث تعين نوع البحث فى المقابلة، بينما نركز على الغرض الرابع فى المقابلة العلاجية. ومع ذلك فإننا نجد عادة أن عناصر الغرض الرابع موجودة فى المقابلة التى تستهدف البحث، وأن الغرض الثالث موجود فى المقابلة العلاجية. وبعبارة أخرى، بينما يمكن أن يكون أى من هذه الأغراض موضع اهتمام رئيسى، فإن المقابلة الجيدة تتضمن عناصر من جميع هذه الأغراض. والعمليات التى تتم بها مقابلة هذه الأغراض لم يمكن بعد وضع قائمة بها تماماً، وبالطبع فإن إعداد بيان الأساليب مسألة دائمة النمو.

وتبرز من مثل هذه الدراسات استنتاجات معينة. وقد عملنا ملخصاً مركباً من النتائج التى جمعت من أربعة مراكز حيث يعقد الأخصائيون الاجتماعيون مثل هذه المؤتمرات الجماعية بغرض زيادة مقدرتهم فى عملية المقابلة. وهذا المركب يتضمن فقط الاستنتاجات التى انتهى إليها مركزان أو أكثر على انفراد. وهى تحمل معنى التأييد المتبادل.

ولم يظهر تصنيف تحت عناوين فى كل التقارير الأصلية، ولكنها تستخدم هنا بغرض تيسير تجميع المبادىء المختلفة ووحدات الأسلوب الفنى التى تنكشف فى التحليل.

الإعداد للمقابلة

١ـ استفد من المعلومات الصحيحة الممكن الانتفاع بها.

٢ـ خطط وضع المقابلة، واضبط هذا التخطيط، بقدر الإمكان، حتى يمكن أن تكون المقابلة مرضية لتؤدى إلى النتيجة المنشودة.

٣- احترم العميل:

كن مراعيا لآداب السلوك حتى بالنسبة لأبسط المجاملات.

لا تفعل شيئا يقلل من احترامه لذاته.

اتخذ الأسلوب الواضح وتجنب الاهتمام بالتوافه أو القول الغث.

دعه يشعر بأنه يتولى القيادة.

٤- قلل من حدة توتر العميل:

لا تبدأ بإثارة النقط الحرجة موضع الخلاف، بل تحدث عن أشياء ليست متعلقة مباشرة بالموضوع ولكنها تثير الاهتمام.

غالبا ما يفيد استخدام اللغة الدارجة.

استثر الموافقة.

قلل من خطورة موقف العميل.

حلل القول العام إلى أجزائه الخاصة.

قدم حكما عاما بدل التفاصيل التى تسبب عاصفة انفعالية.

أحيانا ما يفيد فى تهدئة العميل الاتصال الجسمى الفعلى، مثل الإمساك باليد من جانب القائم بالمقابلة. وغالبا ما يساعد على التخفف من حدة التوتر المزاح أو المداعبة أو ملاحظة فكهة إجمالا.

٥- اكتسب ثقة العميل:

ابدأ باهتماماته.

ارتبط بخبراته الماضية.

ينبغى أن يفضى القائم بالمقابلة بشيء عن ميوله هو، ما يحب وما يكره، هواياته.. الخ.

تقدم المقابلة وانتهاؤها

٦ـ ساعد العميل على الإفضاء بما يصعب عليه إفضاؤه أو التصريح به من الحقائق.

أعطه الفرصة للتحدث وتخفيف حدة التوتر، عن طريق القول الساخط أو البكاء إذا لزم الأمر.

لا تلق بالمواعظ ولكن قدم دلائل اهتمامك.

٧ـ احتفظ بالموضوع الرئيسى محل الإشكال:

لكى تحصل على حقائق معينة، ينبغى إعطاء حقائق أخرى.

الكلمات المتداعية مع الحقائق المطلوبة قد يمكن استخدامها كمنبهات.

قد تستخدم المناقضة بحذر لتنبيه الاستجابة.

٨ـ احتفظ باتجاه مهنى غير مغرض. وينبغى أن يكون هناك خلال المقابلة ذهن متفتح واستعداد لفهم وتقويم واستخدام مواد جديدة تظهر، وتعتبر فلسفة الحياة التى يتمسك بها القائم بالمقابلة عاملا هاما فى نجاح المقابلة.

٩ـ قابل الحاجة الملحة المباشرة للعميل.

١٠ـ خطط مع العميل خطوة محددة تالية، حتى يمكن أن تكون إلى حد كبير من صنعه هو، وأن يشعر أنها بانفعل كذلك.

١١- زوده بدوافع أو منبهات محددة لتصل إلى غرض مرغوب فيه، على أساس من ميول حقيقية لدى العميل.

تماثل بعض هذه المطالب تماما تلك المصطلح عليها فى الفصل الثانى. بينما يختص البعض الآخر بالمواقف التى تواجه الباحث الاجتماعى. وقد ذكرت جميعا كمطالب هامة بوساطة أكثر من جماعة من الأخصائيين الاجتماعيين اشتركوا فى التفكير الدقيق حول أساليبهم الخاصة.

وهذه الطريقة فى دراسة مقابلات معينة، وتحديد أهدافها، والتعرف على الأساليب الفنية المستخدمة، ومتابعة مجرى التقدم نحو الهدف خطوة خطوة، قد كشفت عن قيمتها فى تحسين خبرة الأخصائيين الاجتماعيين، ويوصى بها للجماعات الأخرى ممن تعتمد كفايتهم المهنية فى جزء منها على مهارتهم كقائمين بإجراء المقابلات.

وهناك تحسين آخر لهذا الأسلوب لتحقيق كفايته، مذكور فى كتب عديدة وبخاصة كتاب (Pauline V,Young) [١٠]. وقد أشارت (Virginia P, Robinson) [٦] موضوع أهمية النصح بتوكيد أساليب الضبط، وعادت تقول بنتائج أساسية تتعلق بغرض المقابلة. فهى تصر على أن التدريب على أساليب "الحوافز"، "الدوافع"، "القيادة"، "تحطيم الحيل الدفاعية" وما شابه ذلك يتضمن أن الأخصائية تعرف ما هو صالح للعميل، وأن مهمتها هى فى أن ترى أنه يفعل ذلك، وهى تمارس عملية ضبط رغباته وحياته الداخلية وسلوكه. وتحاول تناول الحالة بعناية لتصل به إلى غاياته. ومثل هذا الاتجاه مستنكر، إذ يلاحظ الآن فى الخدمة الاجتماعية احترام متزايد للشخص موضع المقابلة، مصحوب بما يتبع ذلك من تحفظ فى اتخاذ دور فعال فى شئونه، فتقول:

"يغلب أن يقوم الأسلوب الفنى فى خلق جو من العلاقة يسمح بتحرير عملية

النمو لدى الفرد... وهناك القليل مما نعرفه وما نعلمه عن العوامل في العلاقة التي تسير عملية النمو هذه. وتشير الخبرة إلى أن الفهم والتقبل هما أكثر العوامل الهامة في اتجاه فرد نحو آخر، وهي العوامل التي تسمح بتحرير دوافعه الذاتية والتعبير عنها".

واحترام العميل سواء أكان طالبا للراحة النفسية أو لوظيفة أو توجيه مهني، ينبغي أن يكون هذا الاحترام هو المحور في كل مقابلة، وهي مسألة سوف تذكر بالتفصيل في الفصل القادم الخاص بالمقابلة في العيادة النفسية.

المراجع

1- ANON., Interviews: A study of the Methods of Analyzing and Recording Social Case Work Interviews. American Association of Social Workers, 1931.

2- ANON., Interviews, Interviewers and Interviewing in Social Case Work. Family Welfare Association of America, 1931.

3- CANNON, MARY A., and KLEIN, PHILIP, Social Case Work, Columbia University Press, 1933.

4- COLCORD, J.C., "Study of the Techniques of the Social Case Work Interview," Social Forces, 1929; 7:519-527.

5- RICHMOND, MARY, Social Diagnosis. Russell Sage Foundation, 1917.

6- ROBINSON, VIRGINIA P., A Changing Psychology in Social Case Work. University of North Carolina Press, 1930.

7- SHEFFIELD, ADA E., The Social Case History, Russell Sage Founda, 1920, PP. 109-113, 124-143.

8- TAFT, JESSIE, The Dynamics of Therapy in a Controlled Relationship. Macmillan, 1933.

9- WEBB, SIDNEY and BEATRICE, Methods of Social Study. Longmans, 1932.

10-YOUNG, PAULINE V., Interviewing in Social Work. McGrawHill, 1935.

الفصل الثانى عشر

مقابلة ذوى المشكلات
العيادة النفسية

وفيما يختص بالعيادة النفسية، فإن المقابلة تستخدم لاستكشاف وإلقاء الضوء على المشكلات الخافية التى تكمن وراء أغراض سوء التكيف والتوتر الانفعالى. وقد تكون مثل هذه العيادة مشروعاً قائماً بذاته، أو تدار تحت إشراف أحد المستشفيات، أو محكمة، أو مكتب لتوجيه الطفولة، أو مركز للصحة العقلية، أو مدرسة، أو كلية، أو مؤسسة اجتماعية أو صناعية.

وتأخذ المقابلة صوراً عديدة: استشارة شخصية ودية غير شكلية، فحصا أكثر تنظيما أو استفساراً شفوياً مصمما للحصول على الأساسيات فى التاريخ الاجتماعى وجرد للأعراض ولمسات الشخصية، مقابلات تستهدف الكشف عن الحقائق يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون النفسيون مع أسرة العميل والمحيطين به، مقابلات مقننة تقنيناً على مستوى عال مما يسمى عادة بالاختبارات النفسية، مقابلات نفسية طبية مطولة تبحث التعقيدات الانفعالية وتأخذ على عاتقها مهمة إحداث إعادة تكوين الشخصية، والمقابلة الاكلينيكية الأصلية حيث يقوم أعضاء الفريق - الطبيب النفسى والأخصائى النفسى والأخصائى الاجتماعى، مع مساعديهم وتلاميذهم، وبمعاونة كل من طبيب الأمراض العصبية، وأخصائى الكيميا الحيوية، وطبيب الأطفال، والأخصائى التربوى أو غيرهم من الأخصائيين الذين قد يلحقون بالعيادة - نقول يجتمع أعضاء هذا الفريق لحضور مقابلة مختصرة يقوم بها رئيس العيادة مع المريض ثم سماع وربط النتائج التى لخصها كل عضو من أعضاء الفريق ممن درسوا الحالة.

وقد أصبح الأخصائيون النفسيون الأكلينيكيون والأطباء الذين يعملون فى مجال التشخيص العقلى والعلاج النفسى يعرفون الكثير عن الميكانزمات العقلية التى تتفاعل أثناء المقابلة، وبصفة خاصة ما يتعلق بالحوافز والدوافع، وتساند الأفكار والمشاعر، والكف الذى يعوق الصراحة ويميل إلى الوقوف حائلاً دون

الإفضاء بالحقائق. وتساعد المعرفة بهذه الميكانزمات على فهم طبيعة التعصب سواء لدى القائم بالمقابلة أو العميل، وتنير الطريق نحو فهم متبادل، وأقوال صادقة، وأحكام صريحة خالية من التحيز. وتساعد على التغلب على المقاومة، وإطلاق الذاكرة، والأخذ بيد العميل ليفضى بما يقصده حقيقة. ولن يرغب أى قائم بالمقابلة فى التغاضى عن مثل هذه المهديات، لأن العلاقة الانفعالية العميقة فى المواقف السابقة تكون أحياناً بمثل هذه الصورة فى مواقف أخرى، كما هو الحال فى العيادة النفسية.

وتختلف الأعراض والظروف التى تجعل المريض يتقدم للعيادة مثل اختلاف المتاعب القائمة فى صندوق بندورا الذى يجمع الشرور؛ فقد يعانى تهتهة شديدة فى الكلام. وقد يكون فقط متأخراً فى دراسته، أو فى أحد العلوم. وقد يعانى قلقاً زائداً دون سبب، أو أفكاراً اضطهادية خاطئة. وقد يكون لديه حبور مفرط، أو يكون مكتئباً اكتئاباً عميقا، هستيرياً أو وسواسياً. وأحياناً ما تكون الأعراض فى صورة آلام ومتاعب جسمية لا يمكن إرجاعها إلى أى اضطراب عضوى. وربما يوحى سلوكه بتدهور خطير فى القوى العقلية، هفوات ضخمة فى الذاكرة، هلوسة، معتقدات ثابتة، أو سفه فى الأحكام المالية. وغالباً ما تكون هناك أفعال من نوع لا اجتماعى معين: سرقة، شجار، اعتداء جنسى، حادث سيارة خطير، تزوير، أو قد تكون فى صورة عادة سيئة، أو تراكم الكثير من الأخطاء الصغيرة الناشئة عن الفشل فى التعامل الناجح مع الرئيس فى العمل أو المرءوسين أو العملاء أو الزملاء فى المدرسة أو الأسرة.

ولكن مهما كان الموقف أو المشكلة الواضحة، فإن الأخصائى النفسى الأكلينيكى ينظر إلى الأعراض من خلال تاريخ المريض الطويل. فهو يرجو أن يعرف ليس فقط طبيعة تاريخ الشكوى المعينة، ولكن أيضاً شيئاً عن الحياة المهنية للمريض، أسلافه، أسرته، صحته العامة وحالته الجسمية، مقوماته العقلية. التعليم المدرسى، ظروف عمله، نشاطه الاجتماعى والترفيهى، ميوله، طموحه، نواحى الفشل والنجاح، شخصيته الكلية. وللحصول على هذه الظروف الخلقية لا يلجأ إلى المريض فقط، بل إلى أسرته، رئيسه فى العمل، رجل الدين، طبيبه، والمحيطين به.

وإن نوع المعلومات التي ننشدها، وطرق تنظيم المقابلات بحيث تزودنا بالمعلومات الضرورية بسرعة وبالضبط، هي لاعتبارات عديدة مماثلة لتلك المتبعة في المقابلات الخاصة بالتوظف والتوجيه المهنى والتربية وفن خدمة الفرد. ولن نكرر هنا المقترحات والتحذيرات التي أكدناها في الفصول السابقة. وبالطبع فإن خصائص محتويات المقابلة الإكلينيكية مع العمل فنقطة البدء ترتبط بالمشكلات الذاتية التي أتت به إلى القيادة ولكي نستوضح كلا من مضمون وطريقة المقابلة يمكن الرجوع إلى بيان قيم أعده قسم الوقاية من الجناح في اللجنة القومية للصحة العقلية عن "الفحص الطبي النفسي للطفل"(٢). والقراء الذين يرغبون في الدراسة التفصيلية للمقابلة الإكلينيكية للبالغين يمكنهم الرجوع إلى

Kiby's Guides for History Taking, Preu's Outline of Psychiatric Case-Study.

ونوجه الانتباه هنا إلى ثلاثة أنماط من الأساليب يتميز بها الموقف الإكلينيكي بصفة خاصة. وهذه تشمل المقابلة المطولة، وجرد الشخصية، والاختبار العقلي.

وبينما يساعد جرد الشخصية والاختبارات العقلية في التشخيص، فإن المقابلة المطولة هي في نفس الوقت تشخيصية وعلاجية. وقد تشمل كثيراً من الاستشارات الودية. وعلى النقيض من ذلك، فإن هذا الشكل من أشكال المقابلة، وإن كان أكثر تحديداً في غرضه، إلا أنه يغلب أن يكون غير مقنن. وتختلف المدارس العديدة في الطب النفسي وفي علم النفس الإكلينيكي وفي التحليل النفسي، على النقيض من الفكرة العامة، ليس فقط في وجهة النظر، ولكن في المصطلحات اللغوية والأساليب الفنية. ويميل بعض الممارسين إلى تكوين طرق خاصة بهم. ونتيجة لذلك، فإن المفاهيم العلمية المقننة والخبرات العملية غالباً ما توجد جنباً إلى جنب مع تلك القائمة على الملاحظة غير المنظمة. وهكذا، فواضح أن أغراضاً مشتركة، أو مجموعة من الأغراض، هي دليل محدد على اضطراب معين قد يمكن استنتاجها بمنتهى الدقة وتحقيقها علمياً، في حين أن العملية الفعلية الخاصة باستخلاص الحقائق من العميل، اللازمة لتكوين هذه الصورة الإكلينيكية، تظل غير منظمة، أو

على الأقل غير معينة. وفى حالات أخرى، نجد أن المقابلة مخططة بالتفصيل، وقد ملئت صحائف البيانات أو الاستفسارات بعناية فائقة، واستخدمت أساليب فنية متنوعة في استخلاص المشكلات الخافية.

وهناك طريقان رئيسيان لتناول الوقائع المزعجة فى الخبرة الذاتية :

أولاً: عن طريق رواية المريض التي تتلوها إجابات لأسئلة معينة.

ثانياً: عن طريق المدخل الذى يتيحه التداعي الحر، حيث يفضى المريض بدون أى قيد، بأى شيء يجول فى خاطره، سواء أكان تذكرياً أم تخيلياً، صحيحاً أم منفصما، مناسباً أم غير مناسب، منطقياً أم وهمياً. وقد تكون هناك حتى مهديات لاتجاهات لاشك فيها في المشاعر، وذلك فى صورة أفكار غريبة مهلهلة تمر بالذهن إذا كانت أيمنة المنطق قد طرحت قصداً جانباً، وتتذبذب الأفكار في غير ضبط، فالتخيلات لا تظهر فى الوجود بدون سبب، وبينما تكون عادة نتاجاً لخبرة يسهل التعرف عليها سواء أكانت عامة أم حديثة العهد أم حاضرة، إلا أنها قد تحدث جزئياً من دوافع لا يسهل التعرف عليها أو بسبب ذكريات بعيدة. ومن ثم فإن الأساليب العديدة للتداعي الحر وللتفكير اللامنطقى أو التخيلات تستخدم أحياناً لتجمع وتجيء بالمواد إلى بؤرة الانتباه، والتي تصبح قيمتها واضحة وضوحاً كافياً عندما تخضع فيما بعد لتقصى تقويم منطقي.

ومع ذلك تتجه غالبية كبيرة من الاستشارات نحو النمط المباشر الصريح؛ إذ يشجع المريض على الإفضاء بقصته ووصف مشكلاته، ثم يتلو ذلك أسئلة معينة وإجابات لها، توحى بتعليقات وإيحاءات مفيدة وفقاً للحالة.

والمقابلة النفسية الطبية، كما رأينا، تتفاوت من درجة عالية من التقنين إلى نقص تام تقريباً فيه. ولو أن التمكن فى الأساليب الفنية لا يمنع المرونة، فعادة ما يضحى تماماً بالتقنين مخافة فقدان الأصالة فى طريقة غير مفيدة مرنة، وبالرغم من ذلك، فقد يبدو أن مبادئ أساسية معينة تساند كل الأساليب فى المقابلة الإكلينكية، فما هى هذه المبادئ، وإلى أى مقترحات عملية تشير؟

أولاً: بالنسبة لتوكيد أهمية عدم الاعتماد على طرق مرسومة، فقد ذكر بسلك

Bisch [٤] مبدأ واضحاً يحل بشكل ما هذا التناقض فيقول: "لا ينبغي لأى طريقة، مهما كانت كاملة، أن تتبع بشكل جامد تقليدى. فالفهم والحكمة وقدر كامل من الإدراك التقليدى تعتبر ضرورية لتحقيق نتائج تستحق الذكر. ومن الأفضل كثيراً توجيه قليل من الأسئلة بذكاء عن ملء رزم من الورق بقدر من الوقائع عديمة العلاقة التى تربك ولا تؤلف شيئاً". وهو يسلم أن القائم بالمقابلة يحتفظ فى ذهنه من قبل ـ نتيجة لدراسته الواسعة وتدريبه ـ بالوقائع العلمية الضرورية والمفاهيم الصحيحة والفروض التى فى ضوئها توجه الأسئلة.

ومن خلال الخبرة الواسعة يصوغ هيلى Healy [٩] مقترحات عملية، لتناول الأحداث الجانحين بصفة خاصة. فينبغى أن يكون اتجاه القائم بالمقابلة هو الحزم بعطف فى بحثه لمشكلة قائمة. ويلح (هيلى) على ألا ندع شخصاً ثالثاً يحضر المقابلة وبخاصة ممن ليسوا أقارب الطفل، والبدء بأحد الميول، وعادة بأحد الميول المهنية، وعدم كتابة إجابات الأسئلة أمامه، لأن هذا يوحى بأسلوب المحكمة، وغالباً ما يثير الكف والمقاومة والخوف من الاستناد إلى كلماته نفسها.

وفى مقابلة المجنون، أو أى شخص عصبى، قلق، أو مريض العقل، يؤكد روزانوف Rosanoff [١٨] أن الطريقة الوحيدة الناجحة فى تناول المريض هى فى الحديث الصريح المباشر. فدعه يعرف أن من يفحصه هو الدكتور (س) وأنه طبيب متخصص فى الأمراض العقلية والعصبية، وأن الغرض من الفحص هو الكشف عن مصدر شكواه. فالاتجاه الموضوعى الصادق أمر لا غنى عنه فى كل المقابلات.

وإن النقص فى الانتباه الكافى للأساليب الفنية فى المقابلة أمر يدعو أحياناً إلى الرثاء، فينتقد الكاتب الإنجليزى فورسيث Forsyth [٥]، العلاج النفسى حيث تعتمد ممارسته على مجرد التجريب، ومقترحاته نحو تكوين مبادئ وخبرات تخدم فى توكيد نقاط عديدة لمسناها تواً. وهو يضع فى المقام الأول من الأهمية شخصية المحلل واتجاهه الذى، فى مقابل الطبيب العادى، يأخذ اتجاهاً إيجابياً، فلا يسمح فقط للمريض بالحرية والمبادأة، ولكنه أيضاً يلقى على عاتقه بالمسئولية. وينبغى أن يتجنب بدقة متناهية إظهار أى مشاعر، سواء أكانت دهشة أو مللا أو استنكاراً.

وينبغي أن يتعلم التغلب على أى اتجاهات "نرجسية" ـ الزهو، الغرور، إرضاء الذات، الترفع. ويجب أن يحتفظ بروح من الجلد والحكمة. وخلال مجرى العلاج، ينبغي ألا تتكون مع المريض أى علاقات اجتماعية أو غيرها من العلاقات عدا تلك التي يتضمنها التحليل. ويقترح بالنسبة للتسجيل، عدم أخذ أى ملاحظات خلال المقابلة إلا إذا كان من الضرورى الحصول على نص كلمات العميل. ومن الأفضل عدم الإصغاء فى حالة من التوتر ناشئة عن محاولة تذكر كل شيء، وإنما نظل فى حالة من الانتباه وإن كانت في شكل استيعاب هادئ. ومن الواضح أن هذه النقط تختص بالموقف التحليلي، ولكن بعضها صحيح بالنسبة لصور أخرى من المقابلة المطولة كذلك.

وإن قوانين العمليات العقلية التي يمكن بواسطتها فهم سلوك العميل وضبطه بقدر ما، ليست مستعصية على الفهم كما قد يتوهم القارئ فى البحث العلمى فى بادئ الأمر. وكثيراً منها يمكن اختصاره إلى القوانين المألوفة فى التداعى، أو التعلم، أو تكوين العادة. وكل واحد يعرف إمكانية تطبيق هذه القوانين على نطاق واسع فى تفسير مجرى الأفكار، وعملية التذكر والنسيان، ونمو المفاهيم، وعمليات الحكم والاستدلال. ولم يكن معروفا بمثل هذا الانتشار أن المشاعر والانفعالات، لا تقل عن العمليات العقلية والأفعال، فى خضوعها لقبضه نفس هذه القوانين. ولنأخذ مثلا تافهاء كراهية نباح الكلاب، يمكن تقفى أثره، فنجد أن نتيجة الكراهية التى عاناها الطفل هى بسبب وجود درواس (نوع من الكلاب ذوات الحجوم يستخدم للصيد) فى دار الحضانة أو غرفة الطفل، حيث أصبح ميكانزم الخوف مشروطاً بمصاحبته للاستجابة المميزة لهذا النوع من الصوت، أو قد يكون من الواضح أنه مصاحب للنبذ التام من جانب الممرضة أو الوالد أو زميل اللعب بسبب انتهاك محرمات حضارية. وفى أى حادث، فإن الترابط الأخير، بتجمعه حول مثل هذه الاستجابة المشروطة، يصبح بالطبع مصبوغاً بنفس الصبغة الانفعالية. ومثل هذا التجمع للترابطات يعتبر مسئولاً عن الكثير من التحامل سواء أكان ضد نوع من الخضروات (الاسفيناخ)، أو الرأسمالية، أو الاتحادات العمالية، أو الإيطاليين، أو الطلاق، وتخدم قوانين الترابط، وكذلك القوانين المشابهة فى الانتباه وتكوين العادة، بهذه الطريقة فى توضيح فهم سلوك القائم بالمقابلة وكذلك الأشخاص الذين يقابلونهم.

ويمكن ملاحظة الاستجابة الشرطية الدالة على قوة الترابط الانفعالى فى كل مقابلة تقريباً. وعند وصفها فمن الملائم أن نتحدث عن "التحويل" و"المقاومة" و"الإسقاط" و"الإدماج". فينبغى أن نذكر أن هذه الألفاظ قد أعطاها كتاب مختلفون معانى مختلفة إلى حد ما. وهى لا تشرح الأنواع المختلفة من السلوك الملاحظ، ولكنها تفيد فى تعرفها.

وقد عرف فورسيث "التحول" بأنه تفاعل انفعالات المريض حول شخصية الطبيب. وهذه الظاهرة توجد فى كل مكان فى حياتنا اليومية. فلنفرض أن شخصين تقابلا لأول مرة. فإن كلا منهما يحب ويكره الآخر لأول وهلة. وبغض النظر عما إذا كان يعرف أحدهما شيئاً عن الآخر، فإن اتجاها انفعالياً من نوع ما ينشأ حتى فى أثناء الدقيقة أو الدقيقتين الأوليين، إذ تستعاد خلالها كل التعصبات الانفعالية السابقة. ويستجيب أحدهما للآخر بما يتفق وهذه الخبرات المبكرة وما صاحبها من انفعالات جديدة. ويقال إن كلا منهما "يحول" مشاعره إلى الآخر التى أثيرت فى نفس المواقف مرات عديدة من قبل. وفى المقابلة، فإن السلوك الناشئ عن هذا التحويل قد يكشف حقائق عن خبرة المريض وسماته السلوكية. وهناك نظرية مألوفة تقرر أن كثيراً من الخبرات الكامنة وراء مثل هذا التحويل وما يصاحبها من اتجاهات أو مظاهر قد نسيت وكبتت. وكما يذكر هذا الكاتب، فإن هذه الذكريات المبكرة "إنما يرجع كبتها إلى الصبغة الانفعالية المؤلمة التى تتصف بها. وقد تكون هذه الذكريات مؤلمة منذ بادئ الأمر؛ وغالباً ما تكتسب هذه الصبغة المؤلمة عن طريق تكوين ترابط عقلى تدريجى مع بعض الذكريات المؤلمة المبكرة؛ وإن كانت فى الأغلب سارة جداً فى وقتها، ولكن فقط عند استبطانها، وعندما ينظر إليها فى ضوء نمو حضارى حديث، فإنها تصبح بالفعل مشحونة بالخجل، والتأنيب وما إليه". وهذه "المقاومة" فى إخراج تلك الخبرات إلى حالة شعورية واضحة والإفضاء بها فى المقابلة يمكن التغلب عليها فقط بالسماح لميول مضادة ذات أهمية وقيمة كبرى لدى العميل لتقوم وتعبر عن نفسها.

والميكانزمات السلوكية من هذا النوع تواجه القائم بالمقابلة فى أى ميدان. فقد يحب العميل الأخصائى فى التو، أى إنه قد يحول انفعالات سارة إلى الأخصائى قد استثيرت إما بسبب مظهره الذى أوحى بالثقة، أو عن طريق شبه

واضح أو مبهم لأحد الأصدقاء. أو قد يظهر العميل مقاومة ترجع إلى خبرة ماضية مؤلمة مع جواسيس صاحب العمل، أو إلى فشل مربك في حديث عام، أو لأن أخاه الأكبر قد ضربه مرة بسبب وشاية. ولهذا ينبغي في كل الحالات كسب ثقة العميل، وأن تزاح مخاوفه عن طريق اهتمام أكبر من هذه المخاوف.

وقد عرف برناردهارت Bernard Hart [٨] ميكانزم "الإسقاط" بأنه استجابة خاصة بالعقل لوجود عقدة مكبوتة، حيث يعتبر الشخص هذه العقدة أو آثارها كما لو كانت لم تعد تنتمي لذاته بعد، ولكن لفرد آخر حقيقي أو وهمي.

"إن الناس الذين يكون لديهم نقص أو قصور يخجلون منه، مشهور عنهم عدم التسامح لنفس هذا النقص أو الخطأ لدى الآخرين. وهكذا فإن الشخص حديث النعمة الذي يشعر خفية بقصوره الاجتماعي يتحدث كثيراً من "فاسدي الأخلاق" و"الدخلاء" الذين يلاحظهم حوله، في حين يكون الشيء الوحيد الذي لا يمكن للرجل مشوش الرأي أن يتحمله، هو النقص في التفكير السليم في الناس الآخرين. وبصفة عامة يمكن القول إنه عندما يواجه المرء تعصبا شديداً فإن المرء قد يشك مع بعض الاحتمال في أن الفرد نفسه يظهر نفس هذا النقص أو نقصا مماثلا تماما... ويمكن توضيح العمليات العقلية التي رأيناها في هذه الحالات كما يلي:

يكون النقص مركبا غير متوافق مع الشخصية ككل، ومن ثم يؤدي وجوده بالطبع إلى ذلك الشكل المعين من أشكال الصراع المسمى بتأنيب الذات وتتجنب الشخصية هذا الصراع بإسقاط "العقدة المزعجة" على شخص آخر، حيث يمكن توجيه اللوم بدرجة كافية بدون تلك الانفعالات المؤلمة التي تصاحب حتما التعرف على نواحي القصور في أنفسنا، أي إن الشخصية تستجيب للمركب اللا توافقي بلوم مبالغ فيه لنفس القصور لدى الناس الآخرين. فالراحة الناشئة عن حيلة لوم جار الفرد هي بديل للخبرة المؤلمة من لوم الذات. وهكذا فإن الوظيفة البيولوجية التي يخدمها الإسقاط تماثل ما يحدث في كل أنواع الكبت من حيث تجنب الصراع وتحقيق سلام زائف مع الذهن.

والاتجاه المضاد، أي "الإدماج" والذي يحتمل أن يكون أكثر لبسا في المقابلات العادية، يلاحظ عندما يصر شخص حساس على جعل نفسه شخصياً

مرجعا - سواء أكان في صورة مدح أو نقد ضمني - لأى شيء قد يشير إليه الأخصائي. ويذكر وليام دى ويت هايد William Dewitt Hyde قصة امرأة كان يشرح لها كيف أنه يكره المناقشة مع النساء، لأنهن كثيرا ما يأخذن الأمور مأخذا شخصياً. وفي الحال اعترضت قائلة : "ولكن لا أفعل أنا هذا أبدا". على أن هذه الاتجاهات نحو التحول الذاتي لاتظهر بوضوح دائماً بمثل هذه السرعة. إذ يغلب أن تكون الانفعالات التي تثار محسوسة بها بقوة، ولكن غير معبرة عنها، ويصبح العميل مفرط الحساسية بذاته، مرتبكا، غير قادر على إنصاف نفسه. ويكون مديرو العمل المحنكون، والباحثون في المجال الصناعي. والموجهون التربويون، والأخصائيون الاجتماعيون، وكذلك الأخصائيون النفسيون والأطباء النفسيون، متيقظين للتعرف على مثل هذه المضاعفات أو يعملون حسابا لما ينتج عن ذلك. وفي الواقع فإن الوعي بمثل هذه الاتجاهات السلوكية، مثل التحويل والمقاومة والإسقاط والإدماج، وبالأخطاء في الأقوال التي تتولد عن ذلك، هذا الوعي هو أحد مقومات أي قائم بإجراء المقابلة. وتحرر الباحث من تحيزاته هو، وكذلك من تلك التي للعميل، غالباً ما يمكن تحقيقه فقط عن طريق مواجهة صريحة لهذه المصادر من التعمية العقلية والتعصب الانفعالي، وإلقاء الضوء عليها. ويقيم رجال الدين والآباء وزنا كبيراً للاعتراف فالمقابلة التي تسمح للشخص بأن ينفس عن نفسه من حقد أضمره طويلا، تهدئ من حالته العقلية، ولكن كلما ظلت الضغينة في مكمنها، ظلت المقابلة بأكملها مهمة.

وهناك شرك آخر في المقابلة يؤكده الأخصائيون الاكلينيكيون خاص بتأثير الإيحاء. فمن الأهداف الجوهرية في أنماط كثيرة من المقابلات التماس المجموعة الأولى التي تظهر واضحة عن طريق التداعي. ومن ثم يتجنب الأخصائي بعناية بقدر الإمكان كل المؤثرات الإيحائية مثل نغمة الصوت وتعبيرات الوجه، مما قد يقرر التداعي لدى المريض. كما تؤجل الأسئلة المعينة بقدر الإمكان إلى ما بعد الحصول على أقوال طليقة كاملة. وفي النهاية عند توجيه هذه الأسئلة، ينبغي أن تصاغ بحيث لا تتضمن أي إجابة معينة. ويجب الإقلال بقدر الإمكان من تعقيد أو تحوير المشاعر والاستجابات اللفظية للعميل بتجميع التداعي حول كلمات وجمل الأخصائي، وكذلك حول صوته وأسلوبه ومظهره الشخصي.

وسواء أكانت المقابلة تلقائية وحرة تماماً أم مقيدة فى إطار حدود طريقة مرسومة من قبل، فإن هناك قيمة كبيرة فى عمل، ربما بطريقة عرضية، تسجيل منظم للملاحظات عن شخصية العميل. ولهذا الغرض أعد ولز Wells [٢١] ملخصاً فى صورة مقياس للتقدير أو استفسار يتعلق بشواهد الخواص السلوكية والسمات التي تعتبر ذات دلالة للتكييف العقلى السليم. وهذا الملخص هو فى جزء منه تحوير للصورة السابقة التى أعدها كاتل، وهوش، وآمسدق، وهيمانز، وويرزما، ورافنبورت وهى سند طيب للأخصائى الإكلينيكى، وذات قيمة كذلك لغيره ممن يجرون المقابلات والذين يحتاجون لتقدير الشخصية أو السلوك.

وقد أعد وودورث Woodworth استفساراً لاستخدامه فى الجيش خلال الحرب العالمية الأولى ثبتت فائدته فى الكشف عن المجندين ذوى الاتجاهات العصابية. وأعد (ثرستون)[٢٠] استفساراً مراجعاً ومقنناً لهذا الغرض. ويجمع اختبار برنريتر لجرد الشخصية [٣] بين أهداف وطريقة تكوين أنماط مختلفة من صحائف الجرد بحيث يمكن الحصول على تقدير للاتجاهات العصابية، والكفاية الذاتية، والانطواء والسيادة في وقت واحد. وهناك صحيفة أخرى للجرد صممت بعد صحيفة (برنريتر) وهى Bell's Adjustment Invoentory [1]مصممة للحصول على مقاييس للتكيف المنزلى والتكيف الصحى، والتكيف الانفعالى. والتعديل الأخير لهذا النمط من الجرد هو The Personal Audit, by Adams & Lepley وهو مصمم لقياس تسع سمات مختلفة. [٢]

---

[١] قامت مطبعة جامعة ستانفورد بنشر هذه القوائم:

C.T. Rogers, In "Measuring Personality Adjustment in Children Nine to Thirteen Years of Age," Teachers College Contributions, No. 458, 1934.

وهى تصف نتائج الاختبارات التى أجريت على نقص الشخصية، وعدم التكيف الاجتماعى، وعدم التكيف فى محيط الأسرة، وأحلام اليقظة.

[2] The Personal Audit is distributed by the Psychological

ننتقل الآن إلى أنواع المقابلات المقننة تقنيناً عالياً والتي يستفاد منها كثيراً فى علم النفس الإكلينيكى، وأكثرها شيوعاً هو اختبار بينيه سيمون لقياس الذكاء[1] ؛ فمثل هذا الاختبار الشفوى ينبغى تطبيقه بالتزام حرفى للطريقة السابق تقنينها كما ترد فى كتيب الاختبار. ويعهد عادة بهذا الاختبار إلى أخصائى فى القياس العقلى، وهو مساعد فنى ماهر فى تطبيق المقاييس العقلية، وعند تقويم الاستجابات تقويما عددياً، يرفع تقرير بالدرجات مقرونة بملاحظات إضافية عن سلوك العميل خلال الاختبار إلى الأخصائى الاكلينيكى الذى يستخرج، بعد ربطها بغيرها من المعلومات الموجودة، القيمة الاكلينيكية لهذه النتائج.

والتقويم الصحيح لنتائج اختبار الذكاء لا يمكن إتمامه آليا. فهو يتطلب أساساً من المعرفة السيكولوجية الفنية وخبرة ناضجة كقاعدة للحكم السليم. ونفس الشيء يمكن قوله عن أنواع عديدة أخرى من الاختبارات النفسية: اختبارات القدرات العامة والقدرات الخاصة، سعة الطاقة وسرعة التعب، القدرة الميكانيكية، المهارة الحركية، الميول أو عكسها، التوازن الانفعالى والميول العصابية؛ بالإضافة إلى الاختبارات التى تمت حديثا ومازالت تعتبر فى دور التجريب لقياس نواحى الخلق والسمات الاجتماعية مثل السيطرة والخنوع واللباقة والقدرة على ضبط الذات. وكل من هذه الاختبارات، إذا ما استخدمت، ينبغى أن يطبقها المختص حرفيا وفقاً

Corporation.

وبينما يستخدم اختبار ستانفورد ـ بينيه على نطاق واسع، فإنه لا يوجد إجماع مماثل بين الأخصائيين الإكلينيكيين فيما يتعلق بالقيمة النسبية للاختبارات المقننة الأخرى. كما يصلح جداً مقياس وكسلر ـ بلفيو لاستخدامه مع البالغين. ويساند مقاييس الذكاء هذه بدرجة كبيرة مقياس Doll's Vineland social Maturity Scale وتوجد أيضاً فى كل عيادة نفسية: لوحات الأشكال، اختبار تكميل الصور، اختبار الحل والتركيب، متاهات القلم، وغيرها من الاختبارات العلمية المقننة. ومن بطاريات الاختبارات العلمية المستخدمة حالياً على نطاق واسع نجد. Pinter Paterson Performance Scale.

وكذلك بطارية Arthur Point Performance Scale وتتكون من اختبارات عملية منفصلة تشمل لوحات سيجوان وديربورن وفرجوسن، اختبار الفرس والمهر، والاختبار الثانى فى تكميل الصور لهيلى، واختبار تكوين المكعبات ومتاهات بورتيس.

للطريقة المقننة عليها، ثم تحدد الدرجات وتقارن بالمعايير الموجودة، ثم تقوم بوساطة الأخصائى النفسى الذى يعرف حدود درجة ثبات الاختبار، ومدى إمكانية الاعتماد عليها إذا استخدم كمقياس فردى، ودرجة صدقه المحسوبة باعتباره يقيس السمة أو الاتجاه موضع البحث. وعلاوة على هذا فعندما يضيف الأخصائى النفسى إلى هذا التفسير الدقيق فهماً صحيحاً للظروف المنزلية والأسرية للشخص، ونجاحه أو فشله التعليمى والمهنى، أخلاقه وشخصيته كما تبدو فى الموقف الاكلينيكى العام، حينئذ وحينئذ فقط يأخذ الاختبار بالفعل قيمته المناسبة.

ويمكن قول الكثير لتحبيذ قيام الأخصائى النفسى الذى يفسر النتائج بتطبيق الاختبارات المقننة بنفسه، بدلا من أن يعهد بها إلى أحد المختصين، ولكن الاعتبارات الاقتصادية قد أدت إلى انتشار استخدام مختصين فى القياس النفسى لهذه الناحية من الفحص.

ويمكن أن نذكر هنا قليلا من الدراسات العديدة المتعلقة بالأسلوب الفنى فى المقابلة الاكلينيكية المقننة.

فقد أعد ليفى Levy [١٢] طريقة تصلح بصفة خاصة للأطفال لتحديد العمر العقلى أثناء الفحص الطبى عن طريق إعطاء أسئلة واختبارات معينة ذات دلالة خاصة بطريقة عرضية.

وقد أثبت تحوير الطريقة المألوفة للاستفسار فى عملية المقابلة كفاية فى الدراسة التى أجراها هاملتون Hamilton [٧] للحياة الزوجية لمائة رجل ومائة امرأة. وقد كان من الضرورى هنا جمع معلومات شخصية قلما يباح بها، فيما يختص بالرضا وعدم الرضا المصاحب للزواج، والخبرات التى تكمن وراء هذه الاتجاهات. وقد كانت الطريقة المستخدمة بسيطة ومع ذلك فعالة. ففى مكتب الطبيب، كان يعطى لعميل واحداً بعد الآخر، ٤٠٠ بطاقة، كل منها يحمل سؤالا. مثلا: "ما هى الأشياء فى حياتك الزوجية التى تضايقك وتسوؤك أكثر من غيرها؟". فيلتقط هو أو هى البطاقة الأولى، ويقرؤها، ويشرع فى الإجابة على هذا السؤال، بالاختصار أو بالتطويل، بدون تدخل من القائم بالمقابلة، الذى يكتب كل شيء يقال. وكانت البطاقات جميعاً تقرأ هكذا ويعلق عليها على التوالى. وكان المختبر يحتفظ بنفسه فى الخلفية. ولا يسأل أى سؤال. ومن الواضح أن مثل هذه الطريقة لا يمكن

استخدامها لأغراض كثيرة، ولكن في هذا المثال، حيث كانت مادة الموضوع ذات طبيعة شخصية إلى حد كبير. فإنها كانت ناجحة وتستحق هذه الطريقة محاولتها في بحوث أخرى تهدف للكشف عن الحقائق.

وما زالت جهود أكثر دقة تبذل لتضع حتى المقابلة المسهبة في نطاق الضبط العلمي بغرض البحث الأساسي. ويشير لاسويل Lasswell(١١) في فصل عن "المقابلة المسهبة وجعلها موضوعا" The Prolonged Interviewand its Objectification إلى دراسات Sullivan في التغييرات في المظاهر (التبعيد). فهناك حاجة كبيرة إلى البيانات التي نحصل عليها بمساعدة المسراق (آلة لاستراق السمع) Dictograph والمنفاس (آلة لقياس حركات التنفس) Pneumograph، والجلفانومتر (آلة لمعرفة صفة التيار الكهربي الموجود Galvanometer)، وغيرها من الآلات التي تعطي تسجيلا ليس فقط لكل ما قيل، ولكن لما يصاحب ذلك من تغيرات في التوتر العضلي، وتفاعلات الدورة الدموية، وعمق التنفس، والتغيرات المماثلة المصاحبة للأزمات الانفعالية وما يتلوها من تخفف. ومن الواضح أن بعض هذه الطرق الفعالة تعتبر ضرورية إذا أردنا دراسة كاملة للنواحي الأساسية من الخبرة في المقابلة.

وفي نفس الوقت أمكن اكتساب الكثير من الاستبصار الجديد بطبيعة وتنظيم الشخصية باستخدام الطرق الإسقاطية، والتي يعتبر اختبار رورشاخ من أفضل ما عرف منها. فبوساطة هذه الطرق يمكن للشخص أن يفضي بما لا يستطيع قوله أو لن يقوله عن نفسه، وربما كان مرجع ذلك إلى أنه لا يعرف الوقائع. فمثلا، يطلب منه أن يذكر ما يراه في مجموعة مقننة من نقط حبر لا معنى لها أو صور مبهمة. وبهذه الوسيلة كما يذكر فران (Frann) يحمل العميل على الكشف عن طريقته في تنظيم الخبرات بإعطائه مجالا (أشياء، مواد، خبرات) ذات تركيب بسيط نسبياً وأنماط حضارية بحيث يمكن للشخصية أن تسقط على هذا المجال اللذن أسلوبها في النظر للحياة؛ ومعانيها وأهميتها وأنماطها وبصفة خاصة مشاعرها. وهكذا نستخلص إسقاطا لشخصية الفرد في عالمها وبصفة خاصة مشاعرها. وهكذا نستخلص إسقاطا لشخصية الفرد في عالمها الخاص لأن عليها أن تنظم المجال، وتفسر المواد وتستجيب عاطفيا لها. وتتضمن الطريقة الإسقاطية لدراسة

الشخصية، على الأخص، وجود موقف تنبيهى صمم أو تم اختياره، لأنه سوف يعنى بالنسبة للمفحوص، لا ما قد قرر المختبر معناه حرفيا (كما فى التجارب السيكولوجية التى تستخدم منبهات مقننة كى تكون موضوعية)، وإنما ما ينبغى أن تحمل من معنى للشخصية التى تعطيه أو تفرض عليه طابعها المزاجى الذاتى الخاص وتنظيمها. ومن ثم يستجيب المفحوص للمعنى الذى أعطاه للموقف التنبيهى القائم بشكل من أشكال التصرف، والمشاعر التى تعبر عن شخصيته.

وفى المقابلة الاكلينيكية، كما رأينا، يتركز الانتباه على الشخصية بأكملها؛ مع الرجوع غالبا لبعض المشكلات الخاصة بالتكيف الانفعالى. ومثل هذه المقابلة لا تكشف فقط عن الحقائق ولكنها أيضا تعليمية مجددة وعلاجية، كما هى تشخيصية. وتميل المشكلة لأن تتعقد بسبب عناصر مختلفة ذكرت توا فى الحديث عن ميادين المقابلة الأخرى: مثل سوء التكيف فى العمل، مشكلات فى المجال الصناعى، الظروف المنزلية والأسرية؛ العادات الضارة فى المدرسة؛ النقص فى خطة الحياة، مما يتضمن قرارات مهنية وتعليمية. ومع ذلك، فإن الاعتبار الأساسى يكون للمضمون الانفعالى لخبرة العميل فى الحياة، ومع المؤثرات البيئية والعوامل العقلية التى ساهمت فى مشكلاته الداخلية.

ويمكن تقديم خدمات عظيمة عندما تجىء المقابلة الاكلينيكية بكل الوقائع الصحيحة، وتساعد الشخص على أن يزيح عن كاهله كل ما كان يتعبه: وأن تهيىء الطريق لتفكير بنائى، وخطط حاسمة، وربما تكامل تام للأغراض وتحقيقها. وهذا القول يمكن أن ينطبق على أى مقابلة تجرى بروح العيادة المخلصة الصريحة.

ولمثل هذه المقابلة مع الطلبة الذين يعانون من سوء التكيف، أعد أميلى ستوجدل (Emily Stogdill) [١٩] ملخصا موجزاً للأساليب الفنية العلاجية.

الأساليب العلاجية فى توجيه الطلاب

١-أساليب تمنح الطلبة فرصة تعبير حر عن توتراتهم الانفعالية:

٢- يمكن تشجيع الطالب على أن يعبر على مهل وبدون مقاطعة عن مشاعره الحاضرة الخاصة بمشكلته المذكورة وما يتعلق بها من موضوعات مثل:

(أ) خبراته المبكرة.

(ب) علاقات الوالدين بالطفل.

(جـ) السلوك نحو المحرمات، موضوعات هذه المحرمات.

(د) اتجاهات نحو نفسه، أو اتجاهات الآخرين نحوه.

(هـ) المخاوف والاضطرابات.

(و) الأفراد الآخرين وعلاقاتهم بموقفه.

٢- ويمكن تشجيع الطالب على كتابة حياته وذلك فيما بين المقابلات. وقد يتضمن هذا كتابات تتعلق بمثل هذه الأشياء كالأحلام أو أحلام اليقظة أو مجموعة من الموضوعات المختلفة مثل:

(أ) الرغبات أو الأهداف.

(ب) نواحي التفوق أو النقص في نفسه.

(جـ) أنماط المواقف التي يشعر فيها بالكفاية، أو عدم الكفاية.

(د) الأفراد الذين يزيدون أو ينقصون من مشاعره بالكفاية.

٣- وقد يسلك الأخصائي الأكلينيكي كمصدر مؤقت للأمن الانفعالي للطالب خلال فترة إعادة التكيف الانفعالي وذلك بوساطة:

(أ) تقبله بدون نقد كشخص يستحق الذكر له إمكانياته التي لم تشبع بعد والتي يمكن تحقيقها.

(ب) إعطائه انتباهاً تاماً خلال أوقات معينة.

(ج) القراءة بعناية لأي مادة مكتوبة تقدم، ومناقشتها معه مناقشة موضوعية.

(د) جعله يفهم أن أسراره محترمة.

(هـ) أن يكون ثابتا عقليا وانفعالياً في سلوكه نحوه خلال اتصالاته به.

(و) الوقوف بينه وبين نتائج مباشرة معينة لسلوكه.

(ز) التصرف كوسيط بينه وبين الأفراد الآخرين المتورط معهم مثل الوالدين أو هيئة التدريس أوالمشرفين.

(ح) مساعدته فى تحليل التزاماته وولائه المتصارعين.

(ب) أساليب تزود الطالب بغرض الحصول على المعلومات واكتساب تفسير أفضل للعلاقات:

١-معلومات يمكن اكتسابها عن طريق الكتب والمحاضرات، والمناقشات الشخصية في الموضوعات التى يكون لدى الطالب خلط فيها أو مهتماً بها اهتماماً عميقاً مثل الجنس، الزواج، الوراثة، الجنون، المستويات الخلقية، أو وجهات النظر الدينية.

٢-يمكن توجيه الطالب عن طريق مناقشة شخصية لتوضيح تفسيره لما يأتى:

(أ) العلاقات الشخصية المتبادلة مثل تلك التى تقوم بين :

١- طالب وطالب (طالبة)

٢- طالب وهيئة التدريس.

٣- طالب وأسرته.

٤- الرجال والنساء.

(ب) اختلافات وجهات النظر في موضوعات مثل الجنس والدين باعتبارها تمثل وجهات من الخلط فى بيئته المنزلية أو فى اختياره للأصدقاء والرفقاء.

(جـ) اتجاهات مرغوب فيها لتطبق فى مواقف مثل:

١-أمانى أبوية غير معقولة بدرجة كبيرة.

٢-ضغط أبوى للزواج المبكر أو زواج مصلحة مالية.

٣-إلحاح أبوى على اختيار مهنى فى ميدان لا يرغبه الطالب أو غير كفء له.

٤-نكران الذات أو تضحية من جانب الوالدين لا مسوغ لها.

٥-ضغينة قديمة مكبوتة نحو أحد أعضاء الأسرة أو بعض أعضائها بسبب خبرات مبكرة، مثل عقاب أحس الطالب بأنه قاس جداً أو لا يستحقه، أو مقارنة غير عادلة بين الأطفال، أو نقص فى العطف الأبوى.

٦-عدم توافق بين الوالدين أو انفصال.

(٣) ويمكن تشجيع اتجاهات واقعية نحو تقدير الذات بوساطة مثل هذه الطرق التالية :

(أ)التوضيح للطلاب الموهوبين أو الناجحين انفعالياً على غير المعتاد، أسباب اختلافاتهم الظاهرة عن الغالبية من زملائهم.

(ب)الإشارة إلى أن اتجاه الأخصائى الاكلينيكى ما هو إلا إحدى العلاقات التتبعية الموقوتة، وليست علاقة مدح أو لوم، وتشجيع الطالب على اتخاذ وجهة النظر هذه نفسها.

(جـ) تفسير درجات الاختبارات "العقلية" واختبارات الشخصية وإعادة الاختبار فى حالة وجود تباين كبير مع السلوك الملاحظ.

(د) التوضيح بأمثلة ملموسة، من سلوك الطالب نفسه، للقدرات أو نواحى القصور المتغاضى عنها أو التى قومت تقويماً غير سليم.

(هـ) ملاحظة الطالب لعدم جزع الأخصائى الأكلينيكى لأقواله عن "خطيئاته" ونقائصه ومشاعر الإثم.

(و) تتبع مع الطالب تاريخ نمو أنماطه السلوكية المختلفة بغرض مساعدته فى التحقق من قابليتها الجوهرية للتعديل.

(ج) أساليب تتضمنها خطط النشاط الخاص للطالب بين فترات المقابلة :

١-يمكن للأخصائى الأكلينيكى الحكم على كفاية الطالب حكماً أكثر موضوعية إذا استطاع ترتيب مسألة ملاحظة مباشرة للطالب خارج موقف المشاورة، عن أن يعتمد كلية على تقاريره هو التى قد تكون مضللة جداً. ومع ذلك فينبغى تجنب ارتكاب خطأ الدخول فى علاقة اجتماعية مع العميل. ومن الممكن استخدام تقارير من أشخاص نزهاء فى بيئة الطالب كبديل جزئى عن المقابلة، على شريطة إمكان اللجوء إليهم بدون انتهاك طبيعة سرية العلاقة، أو جعل الطالب هدفاً للاستطلاع.

٢-قد يقوم الطالب بالمساعدة فى إعطاء صورة أكثر دقة عن سلوكه هو للأخصائى الاكلينيكى ولنفسه باستخدام تسجيلات مختلفة من رسوم بيانية وتقارير مكتوبة. ومن هذه الطرق ما يلى :

(أ)الإمساك بجدول زمنى لفترة محددة ثم مقارنة توزيعه للزمن بنتائج مدونة فى جداول للدراسات المماثلة.

(ب)الإمساك بحساب مالى ومواجهته مواجهة موضوعية بمساعدة الأخصائى الأكلينيكى.

(جـ) الإمساك برسم بيانى لتسجيل نماذج سلوكية يرغب الطالب فى تنميتها أو تحرير نفسه منها، مثل رسم بيانى للسيطرة أو الخنوع.

(د) تدوين عدد من الأشياء التى قد يشعر إزاءها بالإهانة إذا امتدح (مثل معرفة الحروف الهجائية أو غسيل وجهه) ومقارنتها بمجموعة أخرى من الأشياء التى يجد نفسه متطلبا قبولا لها.

١-وقد يجد الأخصائى الاكلينيكى أنه من الضرورى مساعدة الطالب أو التماس معونة أفراد مسئولين آخرين فى ترتيب تعديلات فى موقف العميل مثل :

(أ) تغيير حجرته أو رفيقه فى الحجرة.

(ب) البحث له عن وظيفة أو قرض أو هبة مالية فوراً.

(جـ) ترتيب منهج دراسى أكثر ملاءمة.

(د) إشراكه فى جماعات اجتماعية مختلفة حيث يمكنه توسيع علاقاته.

(هـ) معاونته على المشكلات المتعلقة بالمظهر الشخصي والهيئة والكلام.

(و) أساليب تتضمن الاتصال بالوالدين، أو هيئة التدريس، أو المشرفين الاداريين بشأن مشكلات الطالب.

١-قد يحتاج الأخصائي الاكلينيكي إلى أن يقدم بيانا عاما إلى حد ما يتعلق بمشكلات الطالب لهيئة التدريس أو المشرفين الإداريين حتى يمكنهم التعامل معه تعاملا أكثر كفاية في ضوء مثل هذه المعلومات. ومع ذلك فهناك حالات يكون من غير الحكمة فيها إثارة انتباه مشرفي المدرسة للطالب.

٢-وغالباً ما يكون الاتصال بالوالدين ضرورياً للتناول الناجح لمشكلات الطالب. وفي حالات أخرى يكون من المضر تماماً أن يعلم الأب أن طفله يستشير الأخصائي النفسي الأكلينيكي. وإن تقريراً واحداً باعثاً على الأسى عن تكيف الطالب في المدرسة يصدره أحد أعضاء هيئة التدريس كأمر روتيني، قد يمحو شهوراً من العمل الذي قام به الأخصائي الأكلينيكي. وغالباً ما يحتاج الأخصائي الاكلينيكي إلى أن يكون قادراً على تلمس تناول خاص للموقف المدرسي بحيث يعود لصالح عميله.

٣-والاتصال بالوالدين قد يتخذ شكل تفسير الطالب ومشكلاته لهما، والحصول على وجهة نظرهما بالنسبة لموقفه، أو تجنيد تعاونهما في منحه الحرية أو التشجيع المطلوب. وأحياناً ما يكون من الضروري مساعدة الآباء في التكيف إزاء مشكلات خاصة بهم هم، وكذلك طمأنتهم على نمو أطفالهم.

وبالنسبة لهؤلاء الذين يريدون مبادئ عامة واستنتاجات مصوغة بغرض التطبيق العملي، فإن تلخيصاً لمقترحات معينة يكمل هذه المناقشة في موضوع مقابلة الناس ذوي المشكلات.

مقترحات لتوجيه ذوى المشكلات[٤]

١-إن أفضل اتجاه هو الاتجاه المنشرح، والتفكير الموضوعى، مع تجنب التعاطف المبالغ فيه. أو إصدار أحكام، أو اتخاذ شكل التفاؤل الساذج.

٢-والمشكلة كما هى مقدمة سوف تبدو بالنسبة للشخص صاحب المشكلة غير قابلة للحل. وهذا هو السبب فى أنه واقع فى مأزق. والتقبل السريع للصورة كما يراه هو قد تؤدى إلى إغلاق الحالة ـ حاول أن ترى الناس الآخرين فى كل ورطة، وأنظر كيف يحاولون إيجاد حل لها. فكل المشكلات هى ـ أساساً ـ مشكلات ذاتية.

٣-ابدأ من إحدى النقط التى يحسب الشخص منها بمتاعب. وقد لا تكون أساس المشكلة، ولكنها النقطة الوحيدة التى تستلزم المساعدة الفعلية لها. ومن المحتمل أنها سوف تؤدى إلى مشكلات أعظم

٤-أنظر إلى الشهادة بعين الشك، مع الانتباه المناسب "لقواعد الشهادة القانونية". وتذكر الخطأ الكبير فى الملاحظة الاولية وعدم جدارة شهادة الملابسات. فإن ما يقوله أ عن ب هو فى الأغلب يخص أ.

٥- كن واثقاً من التزود بكل الوقائع الممكن الحصول عليها. فإذا كانت المشكلة المهنة، فإنها تتطلب معلومات مهنية شاملة. فالصحة والدين والتعليم والتوجيه

---

(٤) هذه المقترحات قد أخذت مع تحوير بسيط وإضافات من بيان أعده: (Dean C.L. Clarke of Lewis Institute, Chicago.) واستجابة لطلبنا السماح باستخدام هذه القائمة. كتب العميد كلارك يقول:

"إننى لا أنسب شرف إعداد هذه القائمة لنفسى فقط. فقد جمعت ووضعت مختلف المقترحات من خبرتى فى تدريس منهج الصحة العقلية الخاص بالمراهقين، ولقد أضفت إليها مقترحات طيبة أخرى مما وجدته في البحوث المنشورة مذكورة ذكرا مباشراً أو ضمنياً".

"وكما أذكر ، فقد أسهم دكتور H.Y. Meklusky بطريقة غير مباشرة. إذ أعطانى مجموعة من المقترحات استخلصها لنفسه بنفس الطريقة التى استخرجت بها مقترحاتى. وما أقدمه من المحتمل أن يكون حقيقة تحريراً لكل شىء استطعت أن أصل إليه أو أضعه، وعلى كل حال، فلست متأكداً من أصل معظمها".

الاجتماعي، كلٌ له دوره في المعلومات الرئيسية. وقد يستعان في ذلك بالمختصين.

٦- لا تأخذ بأي احتمال للحالة الجسمية، إذ يجب أن تصر على فحص وعلاج طبي يعتمد عليه. ولا تأخذ كلام العميل بمفرده على علاته.

٧- لا تأخذ بأي احتمال للحالة العقلية. والتمس اختبارات كافية للذكاء أو غيرها من القدرات. لا تعتمد فقط على انطباعات الأصدقاء والمدرسين.

٨- لا تلم الأطفال الذين يتسببون في إزعاج المدرسين بشأن "الأطفال المشكلين".

٩- من المرغوب فيه عادة ملاحظة الطفل المشكل في بيئته الطبيعية في الفصل والمنزل، وبصفة خاصة في الشارع والملعب.

١٠- من الضروري أحياناً دراسة أشخاص آخرين غير هؤلاء الذين يشملهم الموقف مباشرة. فالطفل المشكل يعني على الاقل أن أحد الوالدين مشكل هو الآخر، ومن المحتمل أن يكون كلاهما.

١١- وبقدر الإمكان عندما يتضمن الموقف تكيفا متبادلا، فاعمل على إنجاز حل في حضور كل الأشخاص المعنيين. وبينما يمكن أن تتم الاجتماعات مع الطفل والأب مثلاً، كل على انفراد، فمن المرغوب فيه عادة إجراء مداولة مشتركة حيث تكشف كل الأوراق على المائدة، ويفهم كل واحد بوضوح نظر كل فرد آخر.

١٢- توقع أنواعاً من الأنماط. ومن أكثرها شيوعا التواكل والخوف من الجديد وتجنب الناس والانهيارات والهروب من أحد المواقف، وإسقاط اللوم على فرد ذي خصائص معينة. ومن يضخم الصغائر - يعمل من التل الخلدي (تل تبنيه الخلدان) جبلا.

١٣- الأسئلة التي يقدمها الموجه، والتي تجذب الانتباه إلى حيل التكيف المحتمل قيامها مثل التبرير، الرمزية، التعويض، الإسقاط، التملص أو النكوص، تساعد في توضيح اللامنطق وتهيىء للواقع. ولا تصر على أن الميكانزم هو كما تراه أنت. اعمل فقط على إثارة الموضوع.

١٤- لا تستخدم لفظ "التحليل النفسي" ولا تحاول استخدام أساليب التحليل النفسي. ألجأ إلى المختصين إذا كان ذلك ضرورياً.

١٥- عليك أن تدرك حدود الغريب عن المهنة. واستشر الأطباء النفسيين أو الأخصائيين النفسيين الاكلينيكيين(٥).

١٦- لا تحاول أن تحفظ ماء وجهك، ففي كثير من الاعتبارات قد تكون أنت أقل تكيفا من الشخص الذي يلجأ للمشورة. عليك أن تنمو معه، فلا يمكن أن تمد يد المساعدة مع بعد الشقة.

١٧- تجنب المحاورة التي تدخلك في سلوك انفعالي، فالمرضى سوف يحاولون إثارة العطف، يسعون إليك، يحرجونك بجمل جارحة، يضخمون من غرورك، يلاطفونك؛ يثيرون شفقتك وعنايتك بهم؛ يعمدون إلى أن تنتهرهم، يستفزون سورة أفكارك أنت. فتستلزم الموضوعية دفاعاً مستمراً.

١٨- لا تدع مجرى الاستقصاء تحدده فقط استجابة الموجه الانفعالية. فبعض الأشياء قد تكون ممضة ولكنها ربما كانت متعلقة بالموضوع المنظور، وينبغي أن تدرج كشيء أكيد. وأحياناً يكون من المرغوب فيه ذكر أشياء تؤذي العميل. فتأكد أولاً من أن الجراحة لازمة، ثم أمض قدما بهدوء.

١٩- ترقب نشوء تهدئة في تفكيرك. وعندما تجد نفسك قد أدركت "حدسا" من قبل إجراء البحث، حيث تصف شخصاً أو نمطا سلوكياً معينا، كن واعياً لذلك. فقد يضللك في الغالب إن لم تسقطه من حسابك.

٢٠- الخبرات المنفردة لا يمكن جعلها أساساً لتعميم. فالأحداث الظاهرة لا يوثق

---

(5) Get names and addresses of available psyshiatrists from National Committce for Mental Hygiene, 50 West 50 th. Street New York N. Y. Get names and addresses of competent clinical psychologists from the American Association for Applied Psychology, o from the Psychological Corporatiion, 522 Fifth Avenue, New York; N. Y.

بها بصفة خاصة. بينما السلوك المعتاد المتكرر هو المصدر الهام للبيانات.

٢١- تجنب النظريات المستلطفة، والأسلوب العلاجى الشامل. نقب عن استثناءات للنظريات، وبخاصة الجديد منها.

٢٢- استخدم عناية فائقة لتكون منصفا لوجهة نظر لا تؤديها. واذكرها كما يجب أن يسمع ذكرها المدافعون المتحمسون، لها. وليس من العدل فى شىء عدم اتباع هذا كما أنه أقل واقعية لحد كبير.

٢٣- لا تحط الأمر بالغموض، حاول مساعدة العميل على الاستبصار بكل النقط. فالهدف من المحادثة جعله "هو" يرى الموقف وليس لك لتراه.

٢٤- وحتىعند استخدام لغة سهلة بسيطة، فمن الأسلم عادة افتراض أن "فهم" أو "استجابة" الشخص الذى تتحدث معه هى إلى حد كبير متغير مجهول.

٢٥- لا تفرض على العميل تفسيرات معينة. فعن طريق استخدام حالات أخرى وتوجيه الأسئلة، كون لدى العميل تفسيره هو لسلوكه.

٢٦- تجنب الميل إلى التشجيع والتثبيط وفق نمط سلوكى تفضله على غيره، دع كل فرد يصبح أفضل ما يمكن بالنسبة له. تجنب بصفة خاصة تجسيم ما تفضله فى صورة تقديس لخبرة معينة.

٢٧- لا تعط نصائح. قدم خبرتك الشخصية وخبرات الآخرين ما دامت مفيدة، معتنياً بصفة خاصة بتوكيد الفروق فى الموقف الذى واجهه الشخص نفسه، وأنه لا يوجد شخصان قد واجها موقفاً واحداً تماماً "نفس الموقف بالضبط". وما يحتاج إليه العميل هو القدرة على تناول المواقف بنفسه، وليس النصيحة.

٢٨- تجنب الاعتماد على حلول شفوية. اجعل الحلول المقترحة موضع تجريب تنفيذها.

٢٩- تجنب جعل الخطط تتركز حول أهداف بعيدة جداً دون انتباه كاف للخطوات المباشرة. ساعد العميل على أن يخطط لتحسين تكيفه لهذا الأسبوع، لا أن

يواسي بشيء سيأتيه في الغد.

٣٠- من النادر إمكان الاعتماد كلية على إعادة تكيف الأشخاص والموضوعات في البيئة، أو على استبصار واتجاه جديد للعميل. إذ عادة ما يحتاج كلاهما إلى بعض إعادة التكيف.

٣١- شجع عدم التواكل، فاعلا ما لا توافق عليه، إذا بدا ذلك في صالح العميل. وقدم فقط مثل هذه المساعدة إذا كانت هناك حاجة مطلقة لها. ثم قلل من ذلك باستمرار. وإذا عاود العميل بطلب المزيد ، فاعتبر نفسك فاشلاً. اجعل الثقة في النفس تحل محل الثقة فيك. فالشخص الذي يستطيع أن يتقدم بدونك هو أفضل من أي شخص تساعده أنت.

٣٢- وإحدى الخطوات السهلة التي كثيراً ما تكون مفيدة هي في إزالة مخاوف العميل من أنه هو الشخص الوحيد في العالم بهذا النمط من المشكلات وأن الآخرين سوف يستخفون منه بسببها.

٣٣- حاول أن تهيئ فرص النجاح في مشروعات مرغوبة وموافق عليها اجتماعياً.

٣٤- التمس تنمية عملية سوف تؤثر في مواقف جديدة، كما تلتمس احداث تكيف للعملية القائمة.

٣٥- لاتنتهك حرمة الثقة.

٣٦- تمعن من حين إلى آخر في دوافعك في المشاورة . أعط وزناً مناسباً لما يثيره سماع الذنوب لدى رجل الدين، والإحساس بالسمو، والسعادة في كون الفرد موضع ائتمان للأسرار ، والرغبة في المحبة والثقة بمن هم أصغر منا، والاستمتاع بالشهرة. حاول أن تحافظ على ذلك بنسب ملائمة بالنسبة للرغبات في صالح العميل؛ إذ لا يقصد بالمشاورة تضخيم الأهمية الذاتية لك.

٣٧- نحن الموجهين والعلماء ينبغي أن نكون متواضعين. وأن ميزان السواء والشذوذ ، والرضا والضيق بالحياة لا يتأثر كثيراً لو كنا نذهب إلى جزيرة من جزر البحار الجنوبية، ونمتع أنفسنا بالشمس للبقية من عمرنا.

المراجع

1- ALLPORT, G.W., Personality. Holt, 1937.

2- ANON., "Psychiatric Examination of a Child" (Prepared by the Division on Prevention of Deliquency of the National Committee for Mental Hygiene), Mental Hygiene, 1926, 10 : 300-306.

3- BERNREUTER. R.G., "The Theory and Construction of the Personality Inventory," Journal of Social Psychology, 1933, 4 : 387-405 397- 405.

4- BISCH, L.E., Clinical Psychology. Williams & Wilkins, 1925.

5- FORSYTH, D., The Techniques of Psychoanalysis. Paul, Trench, Trübner, London, 1922.

6- FRANK, LAWRENCE K., "Projective Methods for the study of Personality," Journal of Psychology, 1939, 8 : 389-413.

7- HAMILTON, G.V., A Research in Marriage : Report of Findings Boni, 1929.

8- HART, BERNARD, The Psychology of Insanity. University Press, Cambridge, Mass., 1925.

9- HEALY, W., The Individual Delinquent. Little, Brown, 1915.

10-KIRBY, G.H., Guides for History – Taking and Clinical Examination of Psychiatric Cases. State Hospital Commission, Albany, N.Y. 1921.

11-LASSWELL, H.B., Psychopathology and Politics. University of Chicago Press, 1930.

12-LEVY. D.M., "A Method of Determining the Mental Age During Physical Examination," Archives of Neurology and Psychiatry, 1924, 11 : 669-673.

13-LOUTTIT, C.M., Clinical Psychology. Harper, 1936.

14-MOWRER, Harriet E., Personality Adjustment and Domestic Accord. American Book, 1935.

15-PlANT, J.S., Personality and the Cultural Pattern, Commonwealth Fund. New York, 1937.

16-PREU. P. W., Outline of Psychiatric Case Study. Hober, New York, 1941.

17-ROGERS, C.R., The Clinical Treatment of the Problem child, Houghton, 1939.

18-ROSANOFF, A.J., Manual of Psychiatry, 7th Edition, Wiley, 1938.

19-STOGDILL, EMILY L., "Techniques of Student" Journal of Consulting Psychology, 1940, 4 : 176-180.

20-THURSTONE, L.L., and THURSTONE, Thelma G., "A Inventory," Journal of Social Psychology, 1930, 1 :3.

21-Well, F.L., "Systematic Observations of the Personality in Its Relation to the Hygiene of Mind," Psychological Review, 1914, 21 : 295-333.

22-WHITE, W.A., Outlines of Psychiatry. 14th Edition. Nervous and Mental Disease Puilishing Co., washington, D.C., 1935.

الفصل الثالث عشر

المقابلة فى الصحافة

هناك فرق واضح بين أنماط المقابلة السالفة الذكر وبين المقابلة التى يجريها الصحفى، الذى يكون غرضه الحصول على أنباء أو مواد لمقال جديد. وهذا الفارق هو محل الاهتمام، لأن المقابلة فى الصحافة تقوم أساساً لا لصالح الشخص الذى تجرى مقابلته ولا لصالح القائم بالمقابلة، ولكن لصالح القارئ العام. ويكون الإلحاح على الحقائق المثيرة للاهتمام، أى الحقائق التى تهم نظارة بعيدين تماماً عن الموقف المباشر. وقد يرغب الشخص الذى تجرى مقابلته أو لا يرغب فى تقديم مساعدته أو معلوماته للقراء. وقد يندس الصحفى شخصياً أو لا يندس ضمن المعلومات التى يجمعها. ولكنه لا ينبغى أن يختفى عن أعين نظارته . فهو يتعلم أن يسأل نفسه حدسياً وبصفة دائمة : "هل هذا أمر له أى أهمية لقرائنا؟ هل يثير فضولهم أو يثير انتباههم بجدته وغرابته، أو يبدو لهم كشىء هام، أو يمدهم بحقائق يرغبونها؟".. كيف إذن يستطيع أن يدرب نفسه ليعرف فى التو ما هو هام ومثير للاهتمام؟.. كيف يمكنه أن ينمى حاسة الأنباء؟.. إن محور الاهتمام هذا يزودنا بالمدخل إلى الطبيعة الخاصة بالمقابلة فى الصحافة. ويحدد مشكلتها الرئيسية كما يلى: كيف يمكن للصحفى أن يحصل بأفضل طريقة على ما يحتاج إليه من شخص يحتمل أن يكون نافراً، وليس عليه أى إكراه أو التزام للتكلم؟.

لا يختلف كثير من مشكلات المقابلة فى الصحافة اختلافاً جوهرياً عن غيرها من المهن الأخرى، حيث يكون من الضرورى جمع وقائع وآراء والتحقق من صحتها. وقد فصلت بعض هذه النقط بالتطويل فى فصول أخرى ويلزم هنا مسها فقط، فمثلاً فى المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية، يكون أحد الأهداف هو استنباط وقائع فعلية بالغة الدقة بغض النظر عن رغبة من تجرى مقابلته فى الموضوع. ولذا فإن الصحفى يستفيد مما تقدمه المقابلات التى تمت فى الميدان القانونى بشأن مدى الوثوق فى الشهادة. وتشترك المقابلة فى مجال العلاقات العمالية مع المقابلة فى ميدان الصحافة فى مشكلة تكوين اتجاه من الثقة واستعداد للكلام . وتعتبر

الميكانزمات التى لاحظناها فى المقابلات الإكلينيكية وفى خبرة الطب النفسى ذات قيمة للصحفى؛ إذ تجعله مدركا للاتجاهات الكامنة وطبيعة المقاومة التى قد يواجهها. ولا تقل عن المقابلة فى التوجيه المهنى، فى أهمية وضع صحيفة استقصاء بناء عن خطة جيدة، أو على الأقل تكوين صياغة جلية مقدماً للاتجاه الذى قد تتخذه المقابلة. وكما فى الفصل الخاص بالمقابلة فى المسح التجارى تتضح قيمة الإعداد للمقابلة فى الصحافة عن طريق استعراض الوقائع المتعلقة بالموضوع. فتسهم كل من هذه الميادين إسهاماً خاصاً فى تحقيق عمل صحفى مجد.

وحتى عندما تكون هناك حاجة لأن يلتمس القائم بالمقابلة معلومات من شخص نافر أو سلبي، فإن المقابلة في الصحافة ليست فريدة أو مختلفة تماماً عن الكثير من المقابلات الأخرى. ولكن ما دام أن هذه الحاجة هى من الخصائص الواضحة لعمل الصحفي، فإننا سوف نتناولها هنا بطريقة قد تكون إيعازية لغيرهم من القائمين بالمقابلات كذلك.

فالحصول على تعاون من تجرى مقابلته، ودفعه للكلام، وحمله على التحدث عما يرغب القارئ في معرفته - هى مشكلات ذات بواعث تختلف تماماً عن تلك الخاصة بالفراهة فى البيع. وفى الواقع فإن نمو التفكير فى المقابلة فى ميدان الصحافة كان لاعتبارات عديدة مطابقاً لنمو علم نفس خاص بالإعلان والبيع. وعندما ناقش الكتاب هذا الموضوع لأول مرة، ذكرت نتائج تجريبية فى صورة كثير من التحذيرات والتنبيهات الخاصة، موضحة بأمثلة . وبعد هذا تعدد ما يسمى بالمبادئ، وكان من الواضح أن أحداً منها لن ينطبق على كل المقابلات، وحدث رد فعل وشاع قول بأنه لا يمكن وجود مبادئ عامة وأن الطريقة التى تستخدم تعتمد فى الأغلب فقط على الحالة المفردة. ومع ذلك، فمن طريق فهم أفضل لسيكولوجية الميول والدوافع البشرية، أصبح محققاً أن المبادئ الأساسية للدوافع تساند المقابلة الناجحة والبيع سواء.. وكما أن البائع ينبغى أن يبدأ بوجهة نظر المشترى، كذلك فإن الصحفى يبدأ بما يهم الشخص الذى يقابله. وقد ذكر أحد القائمين بالمقابلة ما يلى:

"لن تنجح أبداً حتى تتعلم أن تضع نفسك مكان الرجل الذى تتعامل معه.. وكثيراً ما كانت لدينا فرص إدراك أنه كى تكسب مساعدة نمط معين من الرجال، لا بد بقدر الإمكان، من جعل حتى لغة المرء تطابق لغته".

ويكتب آخر يقول :

"الصحفى والبائع لهما نفس المشكلات إلى حد كبير. فينبغى أن يكون كلاهما قادراً على الوصول للرجل الذى يتعامل معه وأن يكسب ويسترعى انتباهه، وأن يوجه ذهنه إلى الطريق الذى يريد توجيهه إليه، وأخيراً أن يظهر أنه من المفيد له الكلام.. وهناك دائماً طريقة لتفجير مستودعات الصمت وإثارة الشغف، إذ يقوى تيار الكلام فقط عندما يزول التشكك وعدم الثقة".

ويصبح السؤال العملى هو : كيف يمكن أن تتحسس ميول الرجل الحقيقية؟، ومن ثم تكتسح الكف الذى بيديه. وقد قام مولسبى Maulsby [٩] فى كتابه استقاء الأخبار Getting the News بتجميع مقترحات معينة لمناسبات مختلفة. وتحتاج بعض هذه المقترحات فقط إلى تغيير فى صياغتها كى تستخدم بنفس الكفاية فى مواقف المقابلات فى ميادين أخرى غير ميدان الصحافة :

"إن مشكلة الصحفى ليست فى مقدار معرفته كيف يتكلم بقدر ما هى فى معرفته كيف يستمع. والصحفى ينبغى أن يكون قادراً على الحصول على الوقائع والآراء من أشخاص قد يكونون غريبين عنه كلية.

وهذا الغريب ينبغى حمله على الإدلاء بكل شيء يعرفه.. والناس يحبون أن يتحدثوا عن أنفسهم. وما يلزم فقط هو أن تكون الظروف المحيطة بالمحادثة مناسبة. ولذا يجب أن يفهم القائم بالمقابلة لغة من يقوم بمقابلته، كما ينبغى أن يكون متعاطفا ومهتماً، وأن يترك انطباعات فى ذهن من يقابله وذلك بأن يكون حكيماً، وليست هناك طريقة مؤكدة للصحفى كى يبدو ذكيا ومهتما وحكيماً إلا إذا كان بالفعل كذلك.. ولكى يصبح مستمعاً كيسا لأى موضوع، فإن ذلك يتطلب معلومات عامة واسعة وذخيرة ضخمة من الخبرة.. ولكن اعترف بالجهل عند وجوده وإلا فإن العميل سوف يدرك ذلك ويكف عن الإفضاء إليك بالبيانات الهامة. ولكى يكون

الصحفى مهتما ومتعاطفاً ومتحمساً، فإن ذلك يتوقف على اتجاهه. فإذا أراد الصحفى أن يكون مهتما، يمكنه أن يكون كذلك وأن يظهره بطريقة طبيعية".

وعندما يشترك الصحفى مع رجل فى محادثة، فإن ذلك يكون بقصد التحقق من وقائع محددة، واكتساب معلومات لتكوين الظروف الخلقية الضرورية لفهم الموقف القائم. وعادة ما يعرف الصحفى، قبل أن تبدأ المحادثة، أى نوع من المواد قد يتوقع معرفته منها. فيعطى الأشخاص الذين يتحدث معهم فرصة إعداد لا لأفكارهم وآرائهم هم، ولكن أيضاً وقائع صحيحة قد تفيده أكثر فى فهم الموقف.

وبالطبع ينبغى للقائم بالمقابلة أن يعرف ما فيه الكفاية عن الفروق الطبيعية البشرية ليحكم على أى اتجاه من جانبه سوف يولد أقوى استجابة من العميل المعين. وعلى الصحفى أن يكون أحياناً أكثر تفاؤلا من الرجل لذى يقابله، وأحياناً يكون متشائما تماما بسبب ما يظهره العميل من سوء المزاج، وبعض الأحيان إذا كان من المرغوب فيه الاستجابة لوجهة معينة من أحد الموضوعات، فيصبح من المفضل توجيه أسئلة إيعازية تجعل العميل يفضى بما عنده.

والمهرة من القائمين بالمقابلة، إذا كانوا يقدرون الأصالة فى الفكر أو العمل عن التقارير المضبوطة، لا يظهرون عادة أى قلم أو ورقة أثناء المحادثة، لأن منظر القلم الحبر أو الرصاص يجعل بعض الناس يشعرون كما لو كان مدرساً شرساً يطلب منهم فجأة تسميع درس لم يستعدوا له، وما يتبع ذلك من نسيانهم كل ما يعرفونه.

فالسبب الرئيسى لعدم استخدام القلم هو تجنب مقاطعة توالى أفكار المتكلم.

ويضع بعض الصحفيين مقدما قائمة من الأسئلة التجريبية . ومع ذلك فإن أفضل معلومات هى تلك التى يكون من المحتمل أن تأتى من أشياء تحدث بدون توقع أثناء المحادثة ، ولكن ينبغى للحصول عليها أن يكون الصحفى يقظا بصفة مستمرة ، مادام أكثر الوقائع أهمية قد يتخذ شكلاً مبهماً وعرضياً. وإذا كان قد سبق تجهيز أسئلة مكتوبة ، فينبغى عدم تقديمها حتى نهاية المقابلة، ثم توجه صراحة حتى يمكن التأكد من عدم نسيان شىء.

وهناك بالنسبة للصحفى ثلاثة أنواع مختلفة من الأساليب لثلاث طبقات من الأشخاص: إحداها لمن فى المستوى العقلي أو الاجتماعى للصحفى، والثانى لمن هو أعلى من مستواه، والثالث: أقل منه . ومع ذلك فينبغى للقائم بالمقابلة أن يكون دائماً هو نفسه. وينبغى أن يتصرف كما لو كان يعرف ما يفعله وأنه مصيب تماما فيما يفعله وليست هناك من حاجة لأن يتذلل أو يخضع. وفى التحدث مع أشخاص من مستواه الاجتماعى، ينبغى للقائم بالمقابلة أن يتصرف تصرفاً طبيعياً وأن يقابل المرء الذى يقابله كما لو كان صديقاً. وإذا كان هناك شك فى مكانة العميل، فيجب أن يتصرف كما لو كانا سواء تقريباً، مع جعل العميل فى مركز أعلى قليلاً . وأن نتناول ما يقوله باحترام. وإلا فإنه سوف يقدم بعض المعلومات المزيفة أو المضللة. ومن التعامل مع ذوى المستوى العقلى أو الاجتماعى المنخفض، ليس لشعور الصحفى بأى تفوق، ولكن لأن الرجل الآخر يعتقد أن الصحفى يفعل ذلك . وإذا جعل الصحفى العميل يشعر بأنه أقل منه، فلن يحقق هدفه، ما دام العميل سوف يضع العراقيل فى طريقه. فلاشيء بالتأكيد يحمل على التحفظ والكف أكثر من الإحساس بالنقص.

ويلاحظ بوجاردس(Bogardus)، الباحث الاجتماعى، أن الأنماط المختلفة من الأشخاص يثار اهتمامهم ودوافعهم للكلام بوسائل مختلفة. فالشخص الساذج يقول ما يدفع لقوله بطريقة مبسطة وطبيعية . والعميل المتركز حول ذاته يفتح صمام الأمن عندما تتقبل ذاته ذلك. وقد يدفع ميكانزم الاعتراف للحركة عند قيام نوع من العلاقة الخاصة. وبقدر من هذه العلاقة يمكن إثارة ميكانزم العادة العلمية والاهتمام بالحقائق من أجل العلم. وأما هؤلاء الذين تكونت لديهم عادة السفسطة، كما هو الحال في الغالب مع المحامين ورجال الشرطة الذين يقفون عادة موقفا دفاعيا، هؤلاء ينبغى إبعادهم عن بيئتهم اليومية قبل أن يتحدثوا بحرية فى تبادل سليم للآراء. ويقول بوجاردس "ولكى نستحث العميل ليكون صريحا أو أن نستحثه

بطريقة مبالغة فإن ذلك يؤدى إلى كفه. فمن الأفضل بالنسبة للقائم بالمقابلة أن يخلق جواً من الصراحة عن أن يستحث هذه الصراحة (١).

ومن المشكلات مقابلة هؤلاء المدركين لتفوقهم فى المعلومات. فالخبراء ليس لديهم وقت يضيعونه. والوقت من ذهب بالنسبة لهم. والثقات فى أى موضوع، يريدون الإفضاء بالحقائق خلال ساعات العمل . ومن ثم ينبغي للقائم بالمقابلة أن يعرف بالضبط ما يريد أن يسأل عنه، وأن يبتعد عن التفاهات . ومن ناحية أخرى، غالبا ما يكون الخبير تواقاً لتنوير العالم فى موضوعات ميدانه المختار . كما أنه يرحب أحيانا بشهرة مناسبة. ولهذا ينبغى للصحفى أن يقنعه بأنه، كقائم بالمقابلة ، وسيلة يمكن عن طريقها، نقل رسالة للعامة . وكلما كان للرجل مكانة بارزة، سهل الحصول على رسالة منه.

وإذا كان القائم بالمقابلة غير عارف بالموضوع الذى يجرى المقابلة من أجله، فلا ينبغى أن يتردد فى الاعتراف بجهله. والشخص الذى يعرف هذا عادة ما يسره أن يوضح له الأمر. ولكن ينبغى للصحفى أن يعد نفسه مبكراً إعداداً كاملا بقدر الإمكان فى الموضوع محل المناقشة . وأن يعود نفسه الألفاظ المتداولة. وإذا وجد، بعد انتهاء المقابلة، أنه قد فاته بعض الوقائع الهامة، فإن الشيء الوحيد الذى يجب عمله هو الرجوع ثانية للحصول عليها.

ويتفق مولسبى على أنه ليس من الصعب ، كقاعدة عامة، التعامل مع ذوى الشهرة . وأن الصعوبة هى فى لقائهم للإفضاء بشيء له قيمة. والهدف الأول للصحفى فى مقابلته لشخصية بارزة هو حمله على البدء فى الكلام بطريقة طبيعية وبدون تحفظ ـ سواء عن صحته أو عن حالة عمله ـ بفكرة أنه إذا ما ثارت

---

(1) Bogardus, E. S., "Social Research Interview," Journal of Applied Sociology, 1925, 10 69-82.

حماسته، فإن ذلك يرتبط بالإفضاء بشيء يسر العامة قراءته.

والطريقة الوحيدة أمام الصحفى هى ألا يقول شيئاً بعد تقديمه لنفسه. فإذا كان الشخص العظيم معتاداً المقابلات، فإنه قد يقول"أعتقد أنك قد جئت لتحصل على وجهات نظرى بشأن..." وإن لم يكن معتاداً على التحدث للصحافة ، فإن صمت الصحفى يجعله يشعر بأن عليه أن يسير قدماً، وإلا سبب لنفسه الخجل إلى الأبد. وأحياناً يمكن للصحفى أن يقول: "إننى هنا بغرض مقابلتك. وإن لك من الخبرة فى المقابلات أكثر مما لى فى مقابلة أشخاص لهم مثل أهميتك . تفضل وقل شيئاً".

والفروق بين القائمين بالمقابلة الذين أعدوا إعدادا جيداً وبين هؤلاء ممن هم أقل كفاية مهنية، هذه الفروق يصورها كاتب فى The Scientific American فيكتب من وجهة نظر الشخص الذى تجرى مقابلته فيقول:

"إن الرجل الذى كثيرا ما تتم مقابلته، يمكنه أن يقول بأن هناك من القائمين بالمقابلات من هم ممتازون ومن هم عكس ذلك، وتتوقف عملية المقابلة فى أن تكون مزعجة أو غير مزعجة على الصحفى . فذلك الذى لم يصغ فى ذهنه الموضوع الذى ينبغى استيضاحه والذى يبدأ كذلك فى تناوله بمجرد فكرة مبهمة لما يسعى لمعرفته، هذا الصحفى مقضى عليه بالفشل من قبل أن يبدأ. وربما يحاول ضحيته أن يتتبعه من نقطة لأخرى بغرض تحديد ما يريده وتزويده به. ولكنه سوف ينجح بالصدفة فقط، لأن الآخر لم يأخذ مشقة التعرف عليها هو نفسه. ويكافئ ذلك النمط من حيث التنطع، ذلك الصحفى الذى يكون بالفطرة غير قادر على الانتباه لما يذكره المرء له. ولا حدود هناك لعدد المرات التى قد يسمع فيها هذا الشخص شيئاً دون أن يعيه.

ومن ناحية أخرى، فإن الموقف يتطلب أمرين لتحقيق مقابلة ناجحة . فالقائم بالمقابلة قد يكون صبوراً وماهراً ودمثاً، ولكنه يصبح عديم الحيلة عندما يواجهه رجل ذو فطرة لا تمكن أحداً من إجراء مقابلة له.

والمشكلون ممن تجرى مقابلتهم يمكن أن يكونوا أحد أربعة أنماط:

١- الرجل الذى لن يدع القائم بالمقابلة يشرع فى حديثه، بل يبدأ هو فى الكلام، فى

موضوعات لا تهم أبداً القائم بالمقابلة.

٢- الرجل الذى يتيح للقائم بالمقابلة أن يبدأ فقط لا أكثر، ولكنه يقتحم وسط الحديث، ويكمله بمعنى مخالف من عنده.

٣- الرجل الذى يسمع للقائم بالمقابلة للنهاية ، ولكنه ينحرف إلى طريق جانبى.

٤- الرجل الذى يجيب بدرجة كبيرة من التحديد.

وكل من هذه الأنماط الأربعة يلقى حملا على براعة الصحفى القصوى، ومن ثم ينبغي له أن يتعرف على رجله في التو. وأن يكون كذلك مستعداً لتغيير اتجاهه. وتؤدى الخبرة إلى المرونة اللازمة بسرعة أكبر إذا عمل الصحفى الناشئ ملاحظات ذهنية لأساليبه فيالمقابلات الناجحة وغير الناجحة سواء، ويتأمل فيها بتمحص وبالتفصيل فيما بعد.

ولا ينطبق هذا التعليق فقط على أساليب حمل من تجرى مقابلته على التحدث فى موضوعات تهم القراء. ولكنها تنطبق بالمثل على أساليب التحقيق، والتى بدونها يكون من المستحيل فى الغالب الحصول على معلومات صحيحة ويمكن قراءتها. ولم نقم أية محاولة في هذا الفصل لوصف عمليات التحقيق التى لا غنى عنها للمقالات الجيدة . فهى تختلف قليلا عن تلك التى قدمت تواً، وبخاصة الفصول التى تتناول المقابلة فى بحوث التوظف والمسح التجارى. ويعتبر موضوع التحقيق وإمكانية الاعتماد على التقارير، من الأهمية بمكان فى المقابلة القانونية، التى سوف ندرسها بعد ذلك. وقد تناولنا تحليلا دقيقاً أكثر مما منح لموضوع كيفية دفع العميل للكلام.

وبالطبع، لا تستهدف كل المقابلات في الصحافة البحث عن وقائع خاصة ، فمثلا المقابلة التعرفية ، تهتم بوقائع معينة باعتبارها فقط تخص الشخص الذى نجرى مقابلته. وهذا هو النوع من المقابلات الذى ينشر عن أى فرد تتسلط عليه

أضواء الليل. والهدف هو دفع الشخص موضع المقابلة أن يقول شيئاً، وجعل القصة أشد ميلا لأن تتخذ شكل شخصية تمثيلية، عن أن تكون إجابة لأسئلة محددة.

وبصفة عامة، فإن المقابلة الصحفية، كما هي في المقابلة القانونية ، تنشد كما رأينا، اكتساب معلومات من شخص غالبا ما يكون عازفا عن إعطائها.

ومن ثم، فإن مهمة الصحفي المعينة هي حمله على الكلام، حتى ولو لم يكن هناك ما يضطره لأن يفعل هذا. فينبغي على الصحفي أن يثير اهتمامه ومساعدته في إدراك أن من مصلحته أن يبوح بالوقائع ـــ وقائع ليست صحيحة فقط ولكنها هامة أيضا ـ وفوق كل شيء مثيرة وهامة لهؤلاء النظار غير الحاضرين، أي عامة القراء.

المراجع

1- ANON., "The Art of Being Interviewed," Scientific American, 1918, 119-184.

2- BARBER, N., Newspaper Reporting Pitman, 1936.

3- BELL, E.P., "Interviewing – Its Principles and Functions," Proceeding, American Society of Newspaper Editors, Washington, D.C., 1927, PP 169-175.

4- BRENNECKE, E., and Clark, D.L., Magazine Article Writing. Macmillan, 1930.

5- CHARNLEY, M.U., and CONVERSE, B., Magazine Writing and Editing. The Cordon Co., 1938.

6- CRAWFORD, R.P., The Magazine Article. McGraw-Hill, 1931.

7- HALL, W.E., Reporting News Heath, 1936.

8- HARRINGTON, H.F., and WATSON, E.S., Modern Feature Writing, Hper, 1935.

9- MAULSBY, W.S., Getting the News. Harcourt, 1925.

10-PATTERSON, H.M., Writing and Selling Special Feature Articles. Prentic-Hall, 1939.

11-Porter, P.W., and LUXON, N.N., Reporter and the News. Appleton – Century, 1935.

12-REED, P.I., Writing Journalistic Features. McGraw-Hill, 1931.

13-WARREN, C.N., Modern News Reporting. Harper, 1934.

الفصل الرابع عشر

المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية

وعلى خلاف المقابلة الاستشارية أو المقابلة فى العيادة، فإن المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية لا تقوم دائماً أساسا لمصلحة الشخص الذى تجرى مقابلته. فالشاهد قد يكون أو لا يكون متورطا ومهتما جدا بموضوع الجدل فى المخاصمة أمام المحكمة، ولهذا فإن من يجرى المقابلة تكون لديه مشكلة استخراج الوقائع منه بالرغم من تحفظه أو نفوره. وغالبا ما يتجاوز صالح المجتمع، ممثلا فى مهمة المحكمة، أى اعتبارات فردية. والهدف من المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية هو توكيد وقائع بالغة الأهمية . وهذا ما ينبغى عمله، بغض النظر عن رغبة من تجرى مقابلته فى الموضوع.

وحتى الوقت الحاضر فإن أهم الدراسات للمقابلة فى القانون هى تلك المتعلقة بمدى الوثوق فى شهادة الشهود. ومع ذلك فإن قيمة المقابلة فى الممارسة القانونية ليست مقصورة على فحص الشهود . فالمقابلة بين المحامى وعميله تعتبر ذات أهمية كبرى. فنجاح المحامى يتوقف إلى حد ما على مهارته فى الحصول على فهم شامل دقيق لموقف عميله، وفى نفس الوقت يحصل على ثقته. وهكذا فإن كثيراً مما قيل فى شأن أنماط المقابلات الأخرى ينطبق كذلك على تلك المستخدمة فى ممارسة القانون، ولا يستلزم الأمر إعادتها هنا . والبحوث المنشورة الخاصة بهذا الميدان هى نتائج الدراسات السيكولوجية فى صحة الشهادة. وهى ذات أهمية لكل القائمين بالمقابلة الذين عليهم أن يفرزوا الحق من الباطل. ويمكن عن طريق وصف تجربة واحدة بسيطة أن نستوضح طبيعة هذه البحوث وما كشفت عنه.

دراسة تجريبية لدعوى تقليدية: هناك افتراض عام بشأن صحة الشهادة وهو أنه عندما يقدم عدد من الأشخاص تقريراً عن نفس الأمر، فإن تلك التفاصيل التى يكون هناك اتفاق عليها قد يمكن اعتبارها بصفة عامة، كشىء مفروضة صحته. ومع ذلك فقد أوضحت التجارب أن هناك اتجاها لظهور نفس الأخطاء فى الشهادة لدى أفراد مختلفين، وأن الاتفاق فى الشهادة، بعيدا تماما عن أى تواطؤ ، ليس

دليلا على إمكانية الاعتماد عليها . فهناك أخطاء ثابتة فى الملاحظة وفى التقرير عنها. فالتغير فى نتيجة معتادة للأحداث أو ظروف مألوفة ، من المحتمل بصفة خاصة أن تمر غير ملحوظة، كما فى إحدى التجارب التى يذكرها (Otto) [٨]:

"كان خمسة وسبعون شابا وشابة ، ذوو مكانة كبيرة جداً، يدرسون المنطق لمدة ثمانية أسابيع، عندما حدث فجأة اضطراب سبق تدبيره بعناية فى قاعة الدرس، إذ ضرب الطالب جونز الطالب براون بقبضة يده، ومن ثم قام هذا الأخير بضرب المعتدى بكتاب. وكان هؤلاء الطلبة جالسين بجوار الجناح الخارجى لحجرة الدرس الكبيرة (على نمط مدرج) وفى منتصف الطريق من المقدمة . وبمجرد ظهور بوادر الاضطراب قام الطالب سميث الذى كان يشغل مقعدا فى الصف الأمامي وعلى بعد خمسة مقاعد من الجناح الخارجي، بإلقاء دولارين فضيين فى الهواء ، وزحف لاستعادتهما بمجرد سقوطهما على الأرض. فأمر المحاضر الذى كان يجمع الورق من الفصل عندما بدأ الشجار التلاميذ الثلاثة بترك الفصل. ثم استغل هذه اللحظة الحرجة التى كان فيها الطلبة الثلاثة يستعدون لمغادرة الفصل، وذهب إلى المنصة فى مقدمة الحجرة، ونظر وظهره للفصل إلى ساعته، وكتب على السبورة "٩:٤٥" ، ثم مسح الأرقام، وكرر هذا العمل، ثم واجه الفصل فى اللحظة التى كان فيها آخر شخص من المطرودين عند الباب ، وقبل أن يكون هناك أى تبادل للآراء، طلب من الفصل أن يكتبوا تقريرا صحيحاً وتاماً بقدر ما يمكن عما حدث. وما دام ينبغى أن يكون للشهادة قيمة عملية ، فقد تم الاتفاق على أسئلة محددة معينة كأساس للتقارير (تنظيم طلبة جامعة Wisconsin يقوم على أساس الحكم الذاتى) . ولهذا فهم يعلمون أن الشهادة التى يعطونها قد تستخدم كقرائن فى محكمة الطلبة ، وأنهم قد يستدعون للإدلاء بها . وقد قرر كثير منهم فيما بعد أنهم قد توقعوا أن تستخدم شهادتهم هكذا.

وفى الإجابة عن هذا السؤال الهام: "أين كان المحاضر عندما بدأ الاضطراب" كانت الشهادة كالآتى: قال الطالب فى المقعد رقم ٢٢ إن المحاضر كان قريباً من مقدمة الغرفة، والطالب فى المقعد رقم ٢٠ كان فى حوالى الوسط تقريباً، وقال الطالب فى المقعد رقم ٢١ إنه كان قريباً من المؤخرة، وكان من الممكن للاختلافات أن تصبح أكثر غرابة إذا حاولنا تحديد موضع المحاضر تحديداً

أكثر دقة. ومن هؤلاء الذين يصرون على أنه كان في مقدمة الحجرة، يؤكد أحدهم أنه كان في مواجهة الصف الأول من المقاعد الواقعة غرب مركز الجناح، وآخر يحدد الصف الثاني، وغيره الصف الثالث وعلى الجانب الآخر من الجناح. وعلاوة على ذلك، فإن كل خمسة من الطلبة المختلفين يقررون ، في مقابلات تالية وقد شعروا أنهم سوف يدعون للشهادة بعد أدائهم اليمين، أنه عندما بدأ الاضطراب، كان المحاضر يشرع في جمع أوراقه الخاصة، وكان هذا في مواجهة المقعد الذى جلس فيه. وكانت هذه المقاعد موجودة على كل من جانبى الجناح المركزى، ومن الأمام إلى مؤخرة الحجرة."

وشهادة مثل هذه تظهر أن طبيعة الانتباه المشتت في مثل هذه المواقف لا تجعل تقدير الشهادة أمرا يسيراً، ولهذا السبب الهام، فإن الملاحظة المباغتة لا تعلق بالذاكرة كما هو الحال في الكثير من الذاكرة الغافلة . وعلى العكس ، فإن المقتطفات (من نتائج الأحداث) التى تلاحظ تتجمع معاً، ويتقبل المشاهد نفسه النتيجة النهائية كتسجيل صادق لما حدث بالفعل في وجوده . وقد كانت الطالبة في المقعد ٢٦ هى الوحيدة الصادقة تماماً في تقريرها أن "المحاضر كان بالضبط يمر بالمقعد الذى احتله عندما سمعت صوت عراك على يسارى" . ولكنها لم تشعر بثقة في تقريرها أكثر مما شعر به الذين كانوا في المقاعد:٩٢،٧٤،٥٨،٤٠ والذين كانت شهادتهم خاطئة. ومع أن الأمر يستلزم وقتا لجمع الأوراق من ٧٥ طالبا في حجرة كبيرة، إلا أنه بالنسبة لهؤلاء الرجال الأربعة فإن كل ما حدث منذ الوقت الذى سلموا فيه أوراقهم إلى المحاضر حتى الوقت الذى بدأ فيه الاضطراب، لم يسقط فقط من الوجود، بل لم يترك أثراً لوجوده على الإطلاق.

ونذكر أنه بينما كان الرجال الذين طردوا من الحجرة يتركونها، كان المحاضر واقفا وظهره للفصل، يكتب على السبورة، حتى كان آخر الثلاثة "المقترفين" قريباً من الباب. وقد لاحظ ذلك خمسة فقط من الخمسة والسبعين ولم تكن ملاحظاتهم هذه حتى يقينية، إذ كان انتباههم متعلقاً بشيء آخر. وعند الإجابة عن هذا السؤال. "أين كان المحاضر وماذا كان يفعل عندما ترك الطلاب الحجرة؟" أجاب ستة فقط أنهم لا يعلمون شيئاً. وأعطى ٦٤ منهم شهادة محددة جداً للموضع الذى كان فيه وما كان يقوم به. وقد قرر ثلاثة أن المحاضر ذهب إلى الباب وفتحه

للطلبة كي يخرجوا، وقال آخر إن المحاضر كان واقفاً في مركز الجناح متمتما:"سوف أضع حداً لهذا، أو أعرف سببه". وادعى ثلاثة أنه كان جالسا إلى مكتبه خائرا ووجهه مدفون في يديه،على حين اتفق أساساً السبعة والخمسون الباقون على أنه كان جالساً إلى مكتبه، "ويعبث بالأوراق التي جمعها" (أو بطاقات الفصل، سلسلة الساعة ، قطعة الطباشير.....الخ)، "كما لو كان لا يعرف ماذا يفعل " وأن "تعبيرات وجهه كانت تحمل معنى الارتباك والانزعاج".

وإذا سلمنا بأن وجه المحاضر كان يعبر عن الأرتباك فإن ذلك كان في الوقت غير المرئي لغالبية الطلبة. فكانت تقاريرهم هنا بالنسبة لوصفهم لمكانه وما يقوم به، إنما هي مزيج من الخبرة الماضية وما قد رأوه عندما عاد انتباههم إلى المحاضر. وفي الواقع أن ما يعتقد الشاهد أنه قد رآه إنما هو وهم إلى حد كبير، يستمد أساسه في جزء منه من طبيعته الانفعالية هو، وفي جزء آخر من مزاج وعادات هذا المحاضر أو غيره، وهي تفعل فعلها في التعويض عما لم يشاهده.

وهاتان الخاصيتان العقليتان المشار إليهما تعملان لدى الشخص الذى لديه هذه النزعة على وضع قصة لما لاحظه. والمقتطفات التي تبقت من أحد الأحداث لا تحتفظ في عزلة، مثل الكثير من حبات عقد المعلومات المفككة، إذ تنتظم في شريط وتتحد، لا تحتفظ بما يمكن أن يؤدى إلى قصة متناسقة . ويمكن أن نتذكر أن الطالبين اللذين بدءا الاضطراب كانا يشغلان مقاعد مجاورة للجناح الخارجي وفي منتصف الطريق إلى الخلف. وحالما اتخذ الاضطراب طريقه، ألقى الطالب سميث، الذى كان جالساً على بعد خمسة صفوف من الأمام وخمسة صفوف من الجناح الخارجي، ألقى بعض النقود وزحف ليلتقطها . والآن فإن الحقيقة الهامة هي أنه في الشهادة قد تم جمع هذين الحادثين في علاقة للعلة والمعلول، وهكذا أصبحت أحداثاً في قصة ألفت بينهما. وكلتا القصتين تصور الآتي كما جاء في أحد التقارير:"أحد الطلبة سواء أكان جونز أم براون ألقى بعضاً من النقود. وفي التو حدث هرج بينهما وتدحرجت النقود تجاه الجزء الأمامي من الحجرة حيث اغتصبها سميث الذى تسبب في إحداث ضوضاء كبيرة بفعلته هذه..." وكان من الطبيعي جداً بالنسبة لهذا الشاهد أن يدخل قدراً من الأسلوب المسرحي الذى يعطي وحدة أكثر لتصوراته للاضطراب...

وفي الرواية الأخرى ارتبط الحدثان تحت تأثير خبرة عامة يمر بها الطلبة. فالمقاعد في قاعات الجامعة مزودة بمساند يمكن تعديلها. وأحيانا لا يشتغل الجهاز عندما يحاول الطالب تعديل المسند، ويحدث عرضاً في مثل هذه الحالات أن تنكسر الذراع ويسقط على الأرض ترس صغير من الصلب. ومع أنه لم ينكسر في ذلك الوقت أي مسند من مساند المقاعد ، فإن تقارير الطلبة الجالسين في النواحي المختلفة من الغرفة تتفق في جوهرها في الآتي:

"قال براون شيئاً لجونز، ومن ثم قامت المعركة في لحظة. وخلال الفوضى انكسرت ذراع أحد المقاعد، وحاول براون أن يذكره بهذه الذراع، ولكن الذراع سقطت على الأرض.

وقد سمعت الكرة الحديدية الصغيرة تسقط من المسند وتتدحرج إلى أمام الحجرة. وحاول سميث الإمساك بها وهكذا وقع في إشكال". ومن المدهش أن الشخص المجاور مباشرة لسميث هو من بين هؤلاء الذين أوجدوا هذا الارتباط المعين بين ما فعله جونز وبراون وما فعله سميث، وكان من المفروض أن يكون شاهدا يعتمد عليه في جانب سميث في هذا الصدد. ولكن بدلا من رؤيته سميث يسقط النقود قد رأى 'كرة معدنية صغيرة تتدحرج بين أقدام سميث، وأمسك بها سميث ووضعها في جيبه". ولم يكن مقتنعاً أبداً بأن هذا نوع من الفهم ، وخاصة أنه سمع بعد ذلك أن عليه أن يصر على موقفه عندما يدعى إلى المحكمة، حيث يرغم على التزام قصته الأصلية ، وبالرغم مما يدعي الآخرون رؤيته...

وعندما علم أفراد هذا الفصل في الوقت المناسب بالتباين الجم بين شهادتهم ، كان أكثر الأفراد حيرة هم هؤلاء الذين ادعو سماعهم للكرة المعدنية الصغيرة تتدحرج على الأرض. وقد اتضح بما ليس فيه مجال للشك أنه لم تسقط أي كرة معدنية على الأرض، ومع ذلك فإن خبرة سقوطها لم تتلاش على الإطلاق. وكما صرح أحدهم فيما بعد: "إن هذا غريب قطعا. إنني أكاد أقسم إنني سمعت تلك الكرة الصغيرة تنتقل من خطوة لأخرى عندما تدحرجت إلى الأمام".

إن تجربة مفردة كهذه لا يمكن أن تؤدي إلى تعميم يمكن تقبله بدون دراسة علمية وإثباتات أخرى. ولكن عندما نقرنها بدراسات أخرى، فإنها تظهر كيف أن سيكولوجية الشهادة تساهم في الكشف عن الوقائع في ميادين كثيرة . وقد قدم

شولتز (Schu tz) [١] تحليلا، مبنياً على تجارب مماثلة ، لبعض العمليات السيكولوجية في الملاحظة وسرد الأحداث.

١- ففي الملاحظة، يتوقف ما يلاحظه المرء على حالته الذهنية في ذلك الوقت، وجزئياً على العوامل المعقدة الموضوعية التي تحدث فيها الأشياء. فإذا كان أحد الملاحظين للحادث يتوقع أو يخشى مهاجمة شخص لآخر ، فإن حركة الأذرع قد يراها كأنها لكمات.

٢- ويثير الانتباه حداثة الموقف والمغزى المنطقي لا نطباعاته. فالعراك في حجرة الدرس هو حدث جديد، وتدحرج شئ لامع يدركه المرء طبقاً للمنطق ككرة من ذراع مقعد مكسورة.

٣- ويكون عدد الأشياء التي يسردها الملاحظ أكبر مما كان يلاحظه بانتباه، فهناك خاصية "انتشار" الملاحظة خارج نطاق موضوعات الانتباه الرئيسية . فمع أن الملاحظ كان يرقب المعركة، إلا أنه رأى أشياء لامعة تتدحرج.

٤- وتقوم أمثل ظروف للملاحظة عندما تهيىء جدة المواقف لقيام دوافع معينة، ولكن إذا كانت التفاصيل مألوفة ، فإنها تساعد فقط على شمول كل الموقف.

٥- وعندما يغزو فجأه حادث غريب لموقف مألوف وعادى، فإن الأمر يستلزم قدراً من الوقت قبل إمكان إعادة تكيف الانتباه للموقف الجديد. وبسبب هذه الفترة من إعادة التكيف تكون التقارير غير مضبوطة.

٦- وتظهر التقارير قيام اتجاه نحو المحافظة، بدرجة تجعل من المحتمل أن "تلعب المحافظة دوراً هاما في أخطاء الشهود" . فعند استجواب أحد الشهود فإنه يميل إلى أن يحافظ، شعورياً أو لا شعورياً، على الأخطاء في تقريره الأول. وما دام أن هذا الميل يتناقص بمرور الزمن، فيتبع ذلك أن تكون التقارير المعطاة بعد الحادث مباشرة ليست بالضرورة هي المثلى.

٧- وتتأثر التقارير بوساطة عمليات الإحكام المنطقي، مثل توكيد الأشياء الهامة وإغفال غير الهامة، تطبيقاً لمبدأ الاقتصاد في الإدراك الشعوري.

٨- ويميل وصف الأشخاص إلى أن ينصب بصفة عامة على نماذج متوقعة [١] .

٩- يدبج بعض الأشخاص تقاريرهم بغية التماس صورة أدبية أفضل، ومن الممكن هكذا تشويهها عن غير قصد.

١٠- وقد تؤدى الانفعالات إلى تشويه بين، وخاصة للأشياء اللفظية مثلما ينقل للاستشهاد به وكثيراً ما يؤدى ذلك إلى المبالغة.

١١- ويمكن الحصول على تقارير أفضل عندما يعتقد الملاحظ نفسه مسئولا جديا عن أقواله.

والمعرفة للاتجاهات العقلية القائمة فى الملاحظة والتقرير تساعد على فهم الأخطاء التى تتعرض لها الشهادة. وهذه الأخطاء تحدث بصورة أكثر مما هو معروف عادة. وفى الواقع، فقد أظهرت الدراسات الدقيقة أن اثنين فى المائة فقط من التقارير القصصية الحرة الخالية من الخطأ . ويقصد بالتقرير القصصى الحر ذلك التقرير الذى يكون فيه القاص غير خاضع لأسئلة أو إيحاءات من أى نوع. ونجد أنه فقط ١/٢ من ١٪ من الشهادات القسمية خالية من الخطأ ، وأن هذه الروايات والشهادات القسمية المضبوطة، فى أساسها، ذات مدى محدود. وهكذا فإنها تكون خالية من الخطأ فقط لأن الأشخاص الذين يقدمونها يقصرون أقوالهم على وقائع ضئيلة واثقين منها.

وبافتراض الحصول على التقارير القصصية الحرة بدون أى أسئلة إيحائية تعمل على زيادة خطأ الشهادة ، فما هى النسبة المئوية لصحة المعلومات التى نلتمسها عن هذا الطريق ؟ وقد وجد أن حوالى ٧٥٪ من الشهادة مضبوطة فى متوسطها، ولو أن التقارير الفردية تتباين تبايناً كبيراً.

والشهادة القسمية، أو اليمين الدينية، لا تكفل الدقة، ولكنها تقلل من الخطأ لحوالى النصف، إذ تجعل الشاهد يشعر أساسا بمسئوليته. وحتى فى هذه الحالة، فإن معدلا قدره ١٠٪ على الأقل من مثل هذه الشهادة يكون غير مضبوط.

---

(١) سبق توضيح هذا فى دراسات Rice فى النمطية.

طبيعة ومصدر الخطأ

تقع القيمة العملية للدراسات التجريبية في إلقائها الضوء على طبيعة ومصادر الخطأ. ويمكن تصنيف الكثير من الأخطاء تحت العناوين التالية:

القابلية للاختبار: بعض الشهادات لا يمكن تقبلها كشهادة يعتمد عليها، لأنه لا يمكن اختبار صحتها، أو المقدرة على إثباتها بالدلائل. وبعبارة أخرى، إن الوقائع التي يتناولها ما يسمى بالشهادة ليست مستهدفة للشهادة. فمن الواضح أن الشاهد لا يمكنه أن يعطي شهادة لما كان يقصد سائق السيارة أن يفعله وقت وقوع الحادث. فهو يستطيع فقط أن يقدم تقديرا دقيقا عما عمله السائق بالفعل. وهذا النوع من الخطأ قد يحدث نتيجة لخطأ الخلط بين الاستدلال والوقائع، فما يقال ليس واقعة قابلة للاختبار، ولكنها نوع من الاستدلال.

القابلية للتذكر: تشير القابلية للتذكر إلى ذلك النوع من الوقائع الذى يثير تذكراً سريعاً ودقيقاً. فقد درس هولنجورث هذا الموضوع في علاقته بالإعلان، ووجد أن سهولة تذكر الوقائع كانت على الترتيب التالي: مجرد وجود الأشياء، عدد الناس، عندما يكون العدد قليلا، العلاقات المكانية، حالة الأشياء، ترتيب الأحداث، اللون، الحجم والكم، الأصوات، المدة الزمنية.

أخطاء الإدراك: ترجع أخطاء الإدراك إلى عدم كفاية الوقائع الحسية أو سوء تفسير هذه الوقائع:

١- عيوب أعضاء الحس. قد يؤدى العيب في البصر أو السمع إلى تحديد خبرة الفرد في موقف معين، أو أن تكون شهاداته قاصرة أو خاطئة. فأحياناً ما يؤدى عمى الألوان إلى خلط في تمييز إشارات السكة الحديد. ومن الواضح أن شخصاً مصاباً بعمى الألوان قد يعطى عفواً، شهادة محرفة، أو على الأقل شهادة ناقصة عندما يستشهد به في أحد الحوادث.

٢- القصور في الإدراك الحسي والخداع البصرى: وحتى لو كانت أعضاء الحس تؤدى وظيفتها بكفاية، فقد يكون هناك قصور في التفسير أو تضليل للوقائع عن طريق الحواس، وتصبح قيمة الشهادة بالضرورة محدودة بسبب سوء الفهم هذا، ويبدو أن الاستهداف للخداع البصرى يزداد عندما يكون الشخص الملاحظ في

وسط حشد من الناس. وتحت مثل هذه الظروف من القابلية المتزايدة للإيحاء فإن اتفاق الشهادات ليس بكفيل ضد أخطاء الإدراك.

٣- خداع الذاكرة: وظاهرة خداع الذاكرة ليست بظاهرة غير شائعة ويقصد بها الوعى بالأشياء المألوفة التى تصاحب أحيانا خبرة جديدة. وهى ترجع إلى وجود العناصر الجديدة التى لم تحلل بعد كجزء من خبرة مألوفة. ويمكن ملاحظتها خاصة، عندما يرى المرء مدينة أو شارعا للمرة الأولى. ولكنه ينظر إليه كما لو كان يعرفه، فخداع الذاكرة هو في جوهره صورة خاصة من الخداع البصرى؛ وقد يؤدى إلى أقوال مضللة.

حدود وأخطاء التذكر: ترجع أكثر حدود الشهادة شيوعا إلى مشكلات التذكر، إذ لا يكون نسيان الشاهد سريعا فحسب ، وبخاصة في بادئ الأمر، بعد خبرته بالوقائع المطلوب ذكرها، ولكنه يكون عرضة لأخطاء عديدة .

١- الإغفال: إغفال بعض الوقائع أو الأجزاء من خبرة ما ، يحدث فعلا فى كل التقارير. والإغفال أكثر ما يوجد فى القصص الحرة عنه فى التقارير المستنبطة بوساطة أسئلة منظمة.

٢- الإضافات: وتوجد الإضافات والأحكام والمبالغة فى كل تقرير تقريباً كذلك، ولكنها ليست بدرجة انتشار الإغفال. فعندما يقرر شاهد خبرة من الخبرات، تساعده الأسئلة فى التذكر، ولكنها توحى إليه أيضاً بإضافات وأحكام غير مصاحبة للخبرة الأصلية. ومن ثم، وبفرض الدقة، تفضل التقارير القصصية الحرة. وحتى فى التقرير الحر، تتدخل أخطاء الخيال أو التنميق فى عملية التذكر. وهذه تزيدها السذاجة والقابلية للإيحاء، أو النقص فى الرغبة فى التدقيق فى كل فكرة ترد إلى الذهن.

٣- الإبدال: يمكن اعتبار الإبدال مزيجا من الإغفال والإضافة حيث تحل أشياء متعلقة بالموضوع، وإن كانت غالباً ما تكون مماثلة، محل العناصر الحقيقية للحادث موضع التقرير.

٤- الخيال: الخيال أو التصور هو صورة مبالغ فيها من الأحكام غالبا ما توجد فى الشهادات التى يعطيها الفرد الذى عاش لنفسه كثيراً، أو الذى أعيق عن تحقيق

بعض رغبات قوية، أو لأسباب أخرى قد أقام لنفسه عالما من التخيلات بعيدا عن الواقع بصفة عامة.

٥- الاعترافات الكاذبة: والصورة الأخرى المتطرفة من صور تزييف الشهادات هى فى الاعترافات الكاذبة، وهى غالباً ما تكون نتيجة لإيحاء ملح وتأثيرات مشابهة تظهر فى الاستجواب أو فى التعذيب. والاعترافات الكاذبة أكثر احتمالا لأن يقوم بها الأشخاص ممن هم على درجة عالية من القابلية للإيحاء أو الهستيريون.

٦- الإحلال والإبدال: يحدث الإحلال والإبدال أحيانا عندما تقدم كل الوقائع فى غير وضعها المناسب وغالباً ما يعمل توجيه الأسئلة، وبخاصة الاستجواب، على زيادة احتمال تبادل الأحداث من حيث الترتيب الزمنى.

الأخطاء الثابتة: والأخطاء الثابتة المختلفة الأنواع شيء شائع. فهناك مثلاً، كما سوف نرى فيما بعد فى الفقرة التاسعة، ميل عام لتقدير قيمة أقل للمسافات أو المدد الزمنية الطويلة، وبالعكس المبالغة فى تقدير المسافات أو المدد الزمنية القصيرة. وتشمل الصور الأخرى خطأ الهالة ، والميل إلى التقليل أو تجاهل الإشارة إلى الوقائع المؤلمة.

العوامل المؤثرة فى دقة التقرير: قامت دراسات كثيرة بشأن العوامل المؤثرة في دقة ومدى الاعتماد على التقارير. ونلخص هنا بعضا من أكثر هذه النتائج أهمية، أساساً فى الدراسات التى قام بها Whipple والمنشورة فى The Psychological Bulletin خلال المدة من ١٩٠٩ إلى ١٩١٨:

١- جنس (نوع) صاحب التقرير: وجد بعض المجربين أن تقاريرالرجال تميل إلى أن تكون أكثر دقة من تقارير النساء، ولكنها تميل أيضا لأن تكون أقل إسهابا أو استكمالا للموضوع. ومع ذلك، فلم يجد مجربون آخرون عمليا أى فرق، سواء في نوع التقرير أو مداه.

٢- سن صاحب التقرير: تقارير الأطفال تكون بسيطة جداً ، ولكن لما كانوا أكثر براءة، فإن ما يفضون به من أدلة قد لا يمكن الكشف عنه فى ظروف

مغايرة: ويذكر جروس Gross(٥) أن شهادة صبى سليم البنية غير ناضج النمو يميل لأن تكون خالية من أى تعصب أو تفسير مضلل.

٣- ذكاء صاحب التقرير: الدراسات عن العلاقة بين ذكاء صاحب التقرير وإمكانية الاعتماد على التقرير ليست قاطعة ، ولكن الشواهد تشير إلى أن الوثوق فى التقرير يتوقف جزئياً على الذكاء، ومن المحتمل أن تكون الأخطاء ليست كثيرة فى الملاحظة كما فى التذكر وفى التنظيم الدقيق وصياغة ما تمت ملاحظته.

٤- المدة الزمنية بعد الحادث: إطالة المدة الزمنية بين الخبرة والتقرير تقلل من مدى ودقة الشهادة، ولكن هذه الخسارة ليست كبيرة كتلك التى تظهر فى منحنيات النسيان المعروفة القائمة على تجارب معملية للمقاطع التى لا معنى لها. وفى الواقع، يبدو أن دقة الشهادة بالنسبة للبعض تتحسن إلى حد ما بعد مضى أيام عديدة، وهذا يمكن حدوثه إذا كان صاحب التقرير ما زال فى بادئ الأمر فى حالة من الاضطراب الانفعالى بسبب الخبرة التى مر بها. ولا يتناقص التوكيد بمرور الزمن، بل إنه قد يزداد. وهكذا فإن كفالة التوكيد وكفالة النزعة إلى القسم تتضاءلان بمرور الزمن.

٥- محتويات أو معالم التقرير: غالباً ما يتم وصف الأشخاص وأفعالهم، والأشياء والعلاقات المكانية بدرجة من الدقة تتراوح من ٨٥ إلى ٩٠ فى المائة، فى حين تذكر المعالم الثانوية، وبخاصة الكم واللون، بدرجة أكبر من عدم الدقة، يتراوح الخطأ فى التقارير عن الألوان من ٤٠ إلى ٥٠ فى المائة، وتتغير رواية الشاهد لا شعورياً، فى تقريره أشياء عن شخص ما، لتتوافق مع معلوماته العامة عن هذا الشخص.

٦- شكل التقرير: يتفق جميع الثقات على أن استخدام الصيغة الاستفهامية للتقرير – عن طريق توجيه الأسئلة - يزيد من مدى التقرير وينقص من دقته. وهكذا بمقارنته بالتقرير القصصى، قد يكون مدى التقرير الاستفهامى أكبر بنسبة ٥٠٪، بينما قد يكون عدم دقته أكبر بنسبة تصل إلى ٥٥٠ فى المائة .

وقد أجريت تجارب عديدة لتحديد تأثير توجيه الأسئلة على الشهادة، وإحدى هذه التجارب النموذجية تلك التي قام بها كادى وجولت Cady and Gualt[٤]، فقد رتبت حادثة ليلاحظها الطلبة في أحد فصول الدرس - فشاهد ٢٧٢ طالبا رجلا يدخل، ويتحدث عن أحد الاختبارات، ويعرض رسماً بيانياً. ثم طلب من نصف الطلبة أن يكتبوا بالتفصيل ما رأوه، وأعطى النصف الآخر ٤٢ سؤالا عن الحادث. فكانت التقارير بالنسبة لكلتا المجموعتين عن الجانب الشفوى من الحادث أفضل بصفة عامة عن التقارير الخاصة بالأحداث العامة أو عن الموضوع المطبوع. وكانت الأخطاء في تقارير الطلبة الذين طلب منهم الإجابة على أسئلة أكثر منها في تقارير هؤلاء الذين كانوا أحرارا في اختيار التفاصيل التي يروونها . كما كانت الوقائع التي ذكرت في التقارير القصصية أميل لأن تذكر صحيحة سواء بصفة عامة أو بالتفصيل، بينما كانت التقارير التي وضعت إجابة لقائمة من الأسئلة متأثرة بكل من طول هذه القائمة وباتجاه الأسئلة. وكان طول الأشياء التي شملتها التقارير القصصية أكبر بكثير من طول التقارير القائمة على السؤال والجواب. وقد أغفلت الطلبة الذين وضعوا التقابر القصصية تفاصيل أكثر مما تذكروه، فقد أغفلت إحدى المجموعات ٧٥٪ من التفاصيل.

وطبقا لهؤلاء الباحثين، فإن المعلومات التي يغلب ذكرها صحيحة هي [١] تلك التي كانت أوضح ما يمكن.[٢] تلك التي تتخذ شكل خطة عامة منظمة ويمكن سردها على أساس من التعميم . والموضوعات التي تذكر بأكبر عدد من الأخطاء هي تلك التي تتناول وقائع نعالجها نحن عادة بطريقة مقننة. وهذه الأقوال تتفق مع استدلالاتنا من دراسة للمقابلة الخاصة بالحصول على معلومات العلاقات العمالية ، التي سبق وصفها . وأما بالنسبة لشكل السؤال فإن أخطر الأسئلة الإيحائية هي تلك التي توحي بالإجابة الخاطئة ولا تتضمن الإجابات الصحيحة. وإن أفضل الطرق للحصول على تقارير يمكن الاعتماد عليها هي كالآتي مرتبة حسب أفضليتها:

١- أن يقرن الأسلوب القصصي الحر وأسلوب السؤال والجواب بالتقرير القصصي الحر الذى أعطى أولا.

٢- الأحداث المفاجئة التي لم يسبقها أي تنبيه بطلب تقرير عنها.

٣- التقرير الذى يتلو حادثا كان قد سبقه تنبيه بالحاجة إلى تقرير عنه.

٤- التقرير القائم على أساس السؤال والجواب يتلوه أسلوب قصصى حر.

٧- نمط السؤال: إن تقديم أسئلة إيعازية أو إيحائية ينقص بدرجة ملحوظة من دقة التقارير بين الأطفال، ما لم تكن ظروف التقرير طيبة تماما، حتى بين البالغين. وقد سبق وصف الدراسات القيمة التى قام بها مسكيو Muscio بشأن الأثر الذى يتركه شكل السؤال.

٨- الشائعات فى مقابل شهادة العيان: عند انتقال رواية خبرة معينة من شخص إلى آخر فى سلسلة من الترديدات، فإن أثر ذلك يكون فى صورة مبالغات و"إنقاص لدقة التعبير بحيث إن ما هو فى بادئ الأمر مجرد احتمالات أواستدلالات يصبح وقائع غير صالحة" والنتيجة هى التقليل من مستوى الدقة والمدى، مماثلاً فى ذلك ما يحدث بسبب الفترة الزمنية الطويلة.

٩- تقديرات الزمن والحجم: تدل الشواهد على أن الفترات القصيرة، حتى دقيقتين، تقدر تقديراً مبالغاً فيه، وأن هذا الميل يقل حتى تصل الفترة إلى خمس دقائق حيث يصبح هذا الميل طفيفاً، وعندما تزيد الفترة إلى عشر دقائق فأكثر تبدو زيادة بسيطة فى الميل نحو البخس فى التقدير. وفيما يختص بالعلاقات المكانية، يقرر ستيرن Stern[٩] أنه فى خلال مدى معين من الأبعاد، من متر واحد إلى أربعة أمتار، مثل حجم الشباك، تكون التقديرات دقيقة تماماً، فى حين أن الأحجام الأصغر، مثل أبعاد كتاب، تقدر تقديراً زائداً، وتقدر أبعادها تقديراً أكبر، ثم نجد أن الأبعاد حتى خمسين متراً يبخس تقديرها.

وكان هناك ادعاء بأن ثمة ميلاً بصفة عامة لزيادة تقدير أحجام الأشياء التى لم تر لعدة سنين. وهذا تضخيم لصورة الذاكرة، وفقا لتسمية بلدوين Baldwin ويمكن ملاحظتها بوضوح عندما يرجع شخص بالغ إلى ذكريات الشباب ويدهش لصغر حجم البيوت والتلال. ولا يمكن تفسير هذه الظاهرة كلية بالقول بحدوث تغير فى معايير المقارنة بسبب النمو الجسمى للشخص على مرور الزمن، فهى تحدث حتى عندما يكون الشاب نامياً تماماً فى الوقت الذى يعرف فيه أصلا المناظر المتذكرة. وليست هى براجعة إلى ميل عام لصور الذاكرة نحو الزيادة فى

الحجم. فشلالات نياجرا لا يبدو أنها تتضاءل بين زيارتين. والرجل الذى يعود إلى جبال فرمونت الوعرة بعد سنوات من الحياة بين براري ولاية أيوا يجد أن قمم الجبال أكثر ارتفاعاً، والصخور أكثر انحداراً، والطرق أكثر تعرجا عما كان يذكرها. والتعميم الأكثر شمولا لهذا الاتجاه هو أن الذاكرة تميل لأن تتشكل في اتجاه أسلوب أو نزعة مركزية نحو الخبرات التى تنتمى إليها الأشياء المتذكرة.

١٠- تأثير تكرار التقرير: عندما يطلب من شخص ما أن يعد تقريراً عدة مرات، فإن اثر هذا التكرار معقد، إذ يميل جزئياً، لأن يقيم في الذهن الأشياء المذكورة في التقرير، سواء أكانت حقيقية أم زائفة، ويميل أيضا إلى أن يستحث بعض الانحراف في التقارير الأخيرة، لأن هذه الأخيرة تقوم على تذكر أقوال لفظية للتقارير الأولى وكذلك على الخبرة الأصلية نفسها، أى إن التقارير الأخيرة تخضع لتحريف على حساب مرونة التعبير اللفظي. وتظهر التقارير المكررة ميلا نحو المحافظة أو الثبات على ماهي عليه.

١١- أثر المرانة: إن مجرد المرانة على كتابة التقارير، حتى بدون تدريب خاص أو جهد شعورى عن قصد للتحسين من القدرة على الكتابة... هذه المرانة تسهل وتحسن التقرير في مختلف وجهاته. ومن ناحية أخرى، فإن تكرار نفس الحدث أو تكرار التقرير يؤدى إلى تحسن قليل إن لم يؤد إلى تحريف فعلي.

تقويم الشهادة بغرض الوصول للحقائق والحكم: كتب الفقهاء وغيرهم بالتفصيل عن الكشف عن الحقيقة من الشهادة القانونية، على أن عدداً ضئيلاً من الدراسات التجريبية قد أجرى في هذا الشأن. وقد قارن مارستن Marston(٦) الكشف عن الحقيقة من الشهادة بوساطة قضاة منفردين، ومحلفين ذكور، ومحلفات إناث. ويعتبر تقريره عن هذه التجربة مناسباً لهذا المقام.

وكان بحثه يستهدف تحديد ما إذا كانت النسب المئوية المدعى بها لأخطاء الشهادة، كما وجدت في التجارب المعملية، تؤدى فعلا في المحاكمة إلى أحكام مضللة. وقد أجريت دراسات تمهيدية بغرض أن يحدد على وجه التقريب: أولاً، الأسباب السيكولوجية القانونية المختلفة لأخطاء الشهادة. وثانياً، العلاقات السيكولوجية التي يحتمل أن تقوم بين ما ينتهي إليه القاضي والمحلفون، والشهادة الأصلية التي قامت عليها هذه النتائج.

وفى الدراسة الأولى قورنت أساليب الحصول على المعلومات عن طريق الأسلوب القصصي الحر، والاختبار المباشر، والاستجواب. وكان الحادث المستخدم من نوع طبيعى ليس به أى مظاهر غير عادية، ولكنه من نوع يمكن أن تكون له دلالة قانونية. ويتلخص فى أن صبيا دخل الغرفة وسلم مظروفا يحتوى على رسالة. وكان يحمل ثلاثة كتب مختلفة الألوان تحت ذراعه، ممسكا كذلك بمظروف ثان فى يده. وبينما كان المحاضر يقرأ الرسالة، انسحب الطفل، مواجها النظارة، وفتح مطواة طويلة وسحج إبهامه بها . وكانت الخطة المدبرة هى محاكمة الصبى على طعن شيء معلوم، أى الكتب التى كانت موجودة فى مشهد الجريمة.

ومما يستحق الذكر أنه من بين الشهود الثمانية عشر لم يلاحظ أحد المدية على الإطلاق.

وكانت الروايات الحرة أقل استيفاء بصفة مطردة ولكنها أكثر دقة من السؤال المباشر أو الاستجواب . وقد أعطى أسلوب السؤال المباشر نتائج أكثر استيفاء وأكثر دقة عن أسلوب الاستجواب، فقد أحدث هذا الأسلوب الأخير حذرا أكثر من الاختبار المباشر، ولكن دون أى كسب للاستيفاء أو الدقة. وفى النتائج الفردية، أظهر الحرص ارتباطا بين كل من الاستيفاء والدقة "ويبدو أن هناك دليلا معينا وإن كان تقريبياً للقيمة المحتملة لشهادة أى شاهد".

وقد وضعت التجربة الثانية لمقارنة الشهادة فى الأحداث أمام مجموعة ثانية مكونة من ١٢ محاميا يعرفون أنها تجربة وأنه سوف يطلب منهم كتابة تقرير عنها. فأظهرت مجموعة الشهود كلها، بمقارنتها بالمجموعة الأولى ، تفوقاً فى الاستيفاء، ولكن بنقص قليل فى الدقة، ونقص كبير فى الحرص.

وفي التجربة الثالثة: أعطيت شهادة كل الشهود في كلتا التجربتين لفقيه بارز هو العميد يجمور J. H. Wigmore، وكذلك لمحلفين ذكور ومحلفات إناث. فكانت نتائج هذه التجربة كما يلى:

١- القاضى الفرد المحنك كان أكثر نجاحا من المحلفين فى الوصول إلى الحقائق من الشهادة المعطاة. وهو يتفوق فى الاستيفاء كذلك، وإن لم يكن لدرجة كبيرة

في الدقة.

٢- وقد فاق المحلفون الذكور المحلفات الإناث، سواء فى الاستيفاء أو فى دقة التقرير.

٣- زاد التدريب المهنى والخبرة من النجاح في الكشف عن الحقائق.

وفى التجربة الرابعة، كان الهدف هو مقارنة الشهادة المكتوبة بالشهادة الشفوية كأساس للكشف عن الحقائق بوساطة محلفين. فواجه كل من الشهود الاثنى عشر فى التجربة الثانية، كل على حدة، المحلفين الذكور والإناث وأعطوا شهاداتهم شفوياً وقورن ما انتهى إليه المحلفون فى هذه الحالة بما انتهوا إليه فى حالة الشهادة المكتوبة. فوجد أن النتائج القائمة على أساس الشهادة المكتوبة مباشرة بعد الحادث أفضل، سواء من حيث الاستيفاء والدقة، من تلك القائمة على الشهادة الشفوية التى قيلت بعد ثلاثة شهور من الحادث. كما وجد أن ثقة الشاهد فى نفسه أو توكيده لذاته، حتى ولو كان من الواضح عدم إمكانية الاعتماد على الشاهد، لها أثراً كبير على المحلفين من كلا الجنسين عما تتركه الاحتمالية المنطقية أو السيكولوجية للشهادات الأخرى.

وأخيراً، فقد أجريت مقارنة الحقائق التى تم الكشف عنها بوساطة القاضى وبوساطة المحلفين، بالشهادة التى قام عليها هذا الكشف. ويمكن تلخيص النتائج فى ست نقاط هى:

١- كل الباحثين عن الحقيقة يفوقون قليلا، فى متوسطهم ، الشاهد المعدل من حيث استيفاء التقرير، وبدرجة أقل، من حيث دقة التقرير.

٢- يبدو أن دقة الكشف عن الحقيقة لا تعتمد على دقة الشهادة التى بنى عليها الكشف.

٣- يبدو أن كمال الكشف عن الحقائق لا يوازى، حتى بدرجة تقريبية، كمال الشهادة الأصلية.

٤- الكشف عن الحقيقة، بوساطة المحلفين القائم على أساس الشهادة الشفوية، يكون دائماً أقل استيفاء عنه لدى الشاهد المعدل.

٥- المتوسط الكلى لستة من المحلفين من كلا الجنسين أظهر أن هؤلاء المحلفين أكثر استيفاء بدرجة بسيطة، وأقل دقة في نتائجهم في المتوسط، عن الشهود الثلاثين الذين قامت استنتاجات المحلفين على أساس شهاداتهم.

٦- وكانت متوسطات الدرجات الكلية لثلاثة من القضاة (اثنان منهم لم يكن لديهم أى تدريب قانونى) متفوقة تفوقا ملحوظاً على متوسط درجات الشهود الثلاثين من حيث الاستيفاء أو الدقة.

(١)الحكم على أخلاق الشهود: يميل تقويم الشهادة إلى أن يشمل تقديرا للشاهد ويثير بصفة خاصة استفهاما يتعلق بإخلاصه والوثوق فيه. وللمساعدة في تكوين مثل هذه الأحكام، وصف أوزبورن Osborn[٧] سبع علامات يمكن ملاحظتها في سلوك الشاهد تشير إلى عدم الوثوق فيه:

(٢)مظهر المتذلل. (٢) الميل إلى إعادة الأسئلة. (٣) التحدث في صوت يكاد يكون غير مسموع. والتصرف كما لو كان يرغب فى أن ينتهى من هذا الموقف. (٤) التوكيدات المبالغ فيها. (٥) الابتسامات الدفاعية أو الضحكة العصبية. (٦) دقة لا مسوغ لها في سرد التوافه. (٧) تكرار القول بالرغبة فى الصدق والصراحة، والحلف بقول الصدق دون أن يطلب منه ذلك.

ويعتبر التقدير التام للخلق هدفاً صعباً ومراوغاً. فلا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الاستدلالات من شكل الرأس أو ما يحدده علم الفراسة . ولكن الملاحظة المباشرة للسلوك الفعلى، بما فى ذلك الهيئة ، الصوت ، الأعين، وتعبير الوجه خلال المقابلة ، تؤدى إلى مهديات لا ينبغى إهمالها.

الملخص

فى الخبرة القضائية الفعلية قد تقرر كثير من المبادئ والقواعد لتؤمن عملية أخذ الشهادة ولتزيد من إمكانية الاعتماد على الاستدلالات المستخرجة منها. وقد أمكن التحقق من بعض هذه القواعد بالتجربة وكذلك بالخبرة. ونلخص هذه المبادئ فيما يلى:

١- بعض الشهادات لا يمكن تقبلها كشيء يعتمد عليه، لأنها غير خاضعة للاختبار، أو من غير الممكن البرهنة عليها. وهذا للحماية من أخطاء خلط الاستدلال بالحقائق .

٢- الشاهد عرضة لأخطاء الإدراك تبعاً للانطباعات الحسية القاصرة أو لإساءة تفسير مثل هذه الانطباعات. فما يلاحظه المرء يعتمد اعتماداً جزئياً على الحالة الذهنية للملاحظة فى ذلك الوقت، وجزئياً على الموقف الخارجي المعقد الذى يقع فيه الحدث. وتجتذب حدة الموقف الانتباه وكذلك القيمة المنطقية للانطباع الذى يتلقاه الفرد. والحقائق التى يغلب تقريرها صحيحة دائماً هى:

١- تلك التى تكون واضحة عند قيامها.

٢- تلك التى تهم الشخص صاحب التقرير بطريقة مباشرة أكثر.

٣- تلك التى تقع توا فى خطة من التنظيم ويمكن تقديمها فى شكل تعميمات والوقائع التى تذكر بأكبر عدد من الأخطاء هى تلك التى يعالجها كاتبو التقارير بطريقة مقننة .

٣- تعتمد دقة التقرير جزئياً على طبيعة الأشياء التى تعطيها، وبصفة عامة، فإن الأشخاص وأفعالهم والمواد والأشياء والعلاقات المكانية تذكر فى التقارير بدقة قد تصل من ٨٥ إلى ٩٠ في المائة، فى حين أن المظاهر الثانوية وبخاصة الكم واللون تذكر بدرجة أكبر من عدم الدقة.

٤- دقة تخضع لحدود وأخطاء التذكر. وقد وجد أن السهو يكون أكثر حدوثا فى الأسلوب القصصى الحر عنه فى التقارير المستنبطة من استجواب منظم. ومع ذلك فإن الإضافات والأحكام والمبالغات تزداد باستخدام الأسئلة. ومن ثم، يفضل من أجل الدقة التقرير القصصى الحر، ومن أجل الكمال ينبغى أن يتلو ذلك الأسئلة.

٥- التذكر الصحيح لأى معالم شيء أو حدث لا يكفل صحة تذكر المعالم الأخرى

لنفس الشيء أو الحدث، حتى ولو كانت هذه تبدو مرتبطة منطقياً مع بعضها.

٦- وعندما يكتب عدد من الأشخاص تقارير عن نفس الشيء، فإن تلك التفاصيل التي يكون عليها اتفاق قد تعتبر صحيحة بصفة عامة. ومع ذلك فإن الخبرة تظهر أن هناك ميلاً قوياً لظهور نفس الأخطاء في شهادة الأفراد المختلفين. والتفاوت في نتائج أحداث مألوفة أو في الأوضاع المألوفة، من المحتمل أن يمر بصفة خاصة غير ملحوظ، وأن يظهر الخطأ الناشئ عن ذلك بصورة مطردة في شهادة الأفراد المختلفين.

٧- وإنكار الشاهد لرؤيته أو سماعه أو وعيه لشيء أو جزء من حادث كان من المفروض أن يعيه، قد يكون قولا صادقاً، ومع ذلك فينبغي ألا يعتبر إنكاراً لوجود مثل هذا الشيء أو الحادث.

٨- والتدريب المهني والمرانة على الكشف عن الحقائق عن طريق مناقشة الشهود شفوياً يزيدان من النجاح زيادة ملحوظة.

٩- القاضي المفرد المحنك يكون أكثر نجاحاً من محلفين غير متمرنين على فرز الحقائق من شهادة معينة، وذلك فيما يتعلق بكل من كمال ودقة ما يكشف عنه.

١٠- ويدل بعض التباين في شهادة اثنين من الشهود على أنه لم يكن هناك تواطؤ أو تعلم لما يشهد به.

هذه البحوث في ميدان الخبرة القانونية بشأن مدى الاعتماد على الأقوال والاستنتاجات المشتقة من عملية سؤال الشهود، تشكل مساهمة قيمة جداً في دراستنا للمقابلة. والألفة الكاملة بالعوامل المختلفة التي تحكم مدى إمكانية الاعتماد على التقرير تعتبر جزءاً حيوياً في عدة المحامي. ولكن ما هي قيمة المبادئ المشتقة من دراسة المقابلة في الشهادة القانونية بالنسبة للآخرين؟

أولا: تميل مثل هذه الدراسة إلى جعل من يجرى المقابلة حذرا من أن يتقبل دائماً كشيء يعتمد عليه، حتى الأقوال الخاصة بالوقائع التى يكون من الواضح إخلاصها مما يصرح له به أى عميل.

ثانياً: تجعله يأخذ الحذر بصفة خاصة بالنسبة للأنواع المختلفة من الأخطاء التى يكثر شيوعها فى التقارير التى وصفت فى هذا الفصل.

ثالثاً: أنها تشجع، بصفة خاصة، ممارسة التماس تقرير قصصى حر كامل من العميل أو وصف للموقف كله قبل محاولة استجوابه بالتفصيل[1].

وهكذا تناولنا المقابلة فى كل من ميادين استخداماتها الهامة ـ القانونى والإكلينيكى والتربوي والاجتماعي، وفى الصحافة والصناعة والتجارة وكذلك فى المواقف الفردية التى تتضمن قرارات مهنية.

---

[1] لا يمكن للمؤلفين أن يقدما خدمات أكبر للقارىء فى موضوع المقابلة الهادفة للكشف عن الحقائق إلا أن يحثاه على الاطلاع بتوسع على الباحث الخالد الذى أجراه العميد ويجمور (Wigmore) فى موضوع "الشهادة" وأن يتعرف على كتاب: مشكلة الإثبات The Problem Of Proof لمؤلفه ألبرت أوزبورن وفى هذا المجلد الأخير الذى كتبه خبير حضر محاكمات هامة، سوف يستفيد الباحث بصفة خاصة من الفصول السابع والثامن والخامس عشر والسادس عشر، التى تتناول الاستجواب من وجهة نظر المحامي، والذاكرة وإثبات الوقائع، والمرافعة، والإقناع وعلم النفس العملى فى ساحة القضاء. وسوف يستمتع كل من القائم بالمقابلة والعمل بالفصل السادس الذى يدور حول الاستجواب من وجهة نظر الشاهد.

المراجع

1- BRITT, H.B., "The Rules of Evidence – An Empirical Study in Psychology and Law," Cornell Law Quarterly, 1940, 25 : 556 – 580.

2- BURTT, H.E., Legal Psychology. Prentice – Hill, 1931.

3- BURTT, H.E., and GASKILL, H.V., "Suggestibility and the From of the Question," Journal of Applied Psychology, 1932, 16 : 315 –373.

4- CADy, H.M., and GAULT, R.H., "On the Psychology of Testimony," American Journal of Psychology, 1924, 36:110-112.

5- GROSS, HANS, Criminal Psychology, Translated from the fourth German edition by Horace M. Kallen. Little, Brown, 1911.

6- MARSTON, W.M., "Studies in Testimony," Journal of Criminal Law and Criminology, 1924, 15 : 5-13.

7- OSBORN, A.S., The Problem of Proof, Chapter XII, "Gross Examination." Bender, 1922.

8- OTTO, M.C., "Testimony and Human Nature," Journal of Criminal Law and Criminology, 1918, 9 : 98 –104.

9- STERN, W., Lectures on the Psychology of Testimony and on the Study of Individuality,"American Journal of Psychology, 1910, 21:270-282

10-WELLMAN, F.L., Art opf Gross-Examination. Fourth Edition, Macmillan, 1936.

11-WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony and Report,"

Psychological Bulletin, 1914, 11 : 245 – 250.

12- WHIPPLE, G.M. "Psychology of Testimony," Psychological Bulletin, 1915, 12 : 221-224.

13- WHIPPLE G.M.,"Psychology of Testimony," Psychological Bulletin, 1917, 14 : 234-236.

14- WH, G.M., "The Obtaining of Information : Psychology of Observation and Report," Psychological Bulletin, 1918, 15 : 217-248.

15- WIGMORE, J.H., A Treatise on the Anglo – American System of Evidence in Trial at common Law. Little, Brown,1923.

16- WIGMORE, J.H., A Students' Textbook of the Law of Evidence. Foundation Press, 1935.

الفصل الخامس عشر

الخاتمة

وأخيراً فنحن فى مركز يسمح لنا بأن نقوم باستنتاجاتنا العامة بشأن المقابلة الفردية.

فقد لاحظنا القائم بالمقابلة أثناء عمله في ميادين عديدة من التخصص . وليس عمله بالمهمة العارضة. ولكن بالرغم من صعوبة هذا العمل، فقد قوى اعتقادنا فى أن المقابلة لا غنى عنها فى كثير من مجالات العلوم الاجتماعية وفى التجارة والقانون والتربية، وفى الواقع فى كل الفنون والمهن التى تكون فيها العلاقات البشرية والاتصالات هى الأسمى.

والمقابلة من وجهة أنها تكشف عن الحقائق قد اجتذبت الانتباه بصفة خاصة. وقد استخدمت على نطاق واسع، ليس فقط فى البحث عن وقائع موضوعية، مثل الخبرة التعليمية والمهنية لطالب وظيفة، أو المعلومات التى تلزم المختص فى فن خدمة الفرد بشأن ظروف المعيشة، حالة الأسرة، وغيرها من النواحى المادية للموقف الكلي المحيط بمشكلة من مشكلات التكيف. وتبحث كذلك فى الوقائع الذاتية أو وقائع الخبرة الذاتية: المعلومات الخاصة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، الميل للعمل، المهنة المفضلة، مصادر الضيق، الطموح والدوافع الأخرى، المثل العليا، الولاء للجماعة وللهيئات، وتلك الاتجاهات العقلية مثل التى تعمم عادة تحت اسم (الرغبة الطيبة) و (الاضطراب).

وباختصار، فإن البحوث توجه نحو التثبت إما من وقائع خارجية يعلم بها من تجرى مقابلته أو من وقائع له مشاعر نحوها. ونحن نأخذ على عاتقنا مهمة استخلاص معلوماته أو دراسة اتجاهاته وانفعالاته. وفى كلتا الحالتين يتركز الاهتمام فى وقت حول ما تقرره المقابلة بشأن العميل، وفى وقت آخر حول ما تؤدى إليه معلومات خاصة بأحداث وظروف لا تتوقف على هذا المرجع الشخصى.

ودراستنا للمقابلة الفردية كوسيلة للكشف عن الحقائق في كل هذا المجـالات، قد أدت بالتالي إلى استنتاجات واسعة معينة، أهمها أنــه علـى العكس من الغـرض الشائع، فإن المقابلة إذا استخدمت بمهارة، كانت لها قيمتها العظمـى فـى الحصـول على المعرفة، ليس عن أحداث معينة، بل عن اتجاهات مقابلتـه ومشـاعره وسلوكه المعتاد. ودقة المعلومات الممكن الحصول عليهـا عن الأحداث الماضية هـى كما رأينا، غالبا ما تكون ضئيلة بطريقة مثبطة، وهى فى الواقـع منخفضـة لدرجـة أننا مضطرون إلى اتخاذ اتجاه أفضل قيمة للمقابلة في هذا العدد هو أنها وسيلة لإيجـاد مهديات ومنافذ للوصول إلى مصادر من المعلومات يعتمد عليها اعتمادا أكثر، وإن الاعتماد على هذا المعلومات المشتقة من المقابلـة، إن لـم يؤكـد هكـذا، يقـوم علـى أسـاس لا يمكـن الاطمئنـان إليــه. ومــن ناحيــة أخـرى، فقـد وجـد أن المشــاعر والاتجاهـات تكشـف عـن نفسـها فـى المقابلـة الفرديـة بدرجـة كبيـرة مـن الوضـوح والصحة، وهذا هو المجال الذى يكون فيه للمقابلة كأداة للكشف عن الحقائق أعظم قيمـة. فمثـلا فـى المجـالات الصناعيـة، كما وجدنـا فـى نتـائج بحوثنـا الأولـى عـن اتجاهات العمال نحـو تزويدهـم بمشـروع للتـأمين وفـى بحوثنـا بيـن عمـال النسيج المضربين بشأن اتجاهاتهم نحو التحكيم، إذ أثبتت كشوف المقابلة ما لها من صدق، وكانت فى كل حالة مطابقة تماما لمعيار موثوق به، هو نتائج الاستفتاءات السـرية. ومن ناحيـة أخـرى، أثبتـت نفس هـذا المقـابلات أنـه لا يمكـن الاعتمـاد عليهـا فـى الحصول على وقائع موضوعية مثل الكم والعدد والتاريخ، حتى لو كانت الأحـداث التى اسـتجوب بشأنها العميـل ذات أهميـة ملحـة فـى ذلـك الوقـت إذ قلمـا يتذكرهـا العميل بالضبط ما لم يكن لديه بعض الدوافع الخاصة لتذكرها. ففـى أحـد البحـوث، استطاع ٥٥٪ فقط ممن أجريت معهم المقابلة ذكر التاريخ الـذى ألصـق بـه إعـلان تخفيض الأجور، حتى مع أنهم كانوا لا يزالون مضربين، وأن هذا الإعلان تسبب فى إحداث الإضراب، وحتى مع أنه كان من السهل نسبياً تذكـر التـاريخ، إذا كـان يوم الاثنين التالي لعيد الفصح. وقليل من العمال ممن تمت مقابلتهم كانت لديه فكرة دقيقة عن عدد العمال فى المصنع الذى يشتغلون فيـه. وفـى موقـف آخـر، اسـتطاع ٦٧٪ فقط من العمال ذكر السنة التى وقعـوا فيهـا التعـاقد التـى تلـى إضـرابهـم عـن العمـل. وقـد أخطـأ ٤٣٪ منهـم فـى ذكـر السـنة بمتوسـط مـن الخطـأ، قـدره سـنتان ونصف سنة، ولو أن التاريخ لم يمض عليه سوى أقل من سبع سنوات.

ومن الواضح أن مثل هذا المعلومات التى نحصل عليها فى المقابلات تحتاج إلى مراجعتها من أجل القوة، وأن أحسن طريقة هى الحصول أولا على هذه الوقائع مباشرة من السجل. ولحسن الحظ فإن المقابلة بصفة عامة يمكن الاعتماد عليها كوسيلة للتثبت من وقائع معينة، حيث يكون من العسير الحصول على سجلات أو ما شابه ذلك من مصادر موضوعية، أى وقائع عن اتجاهات العميل واستجاباته الانفعالية.

وهذا التعميم ينطبق فقط بالطبع على المقابلة عندما يحسن توجيهها فدعنا نراجع الاعتبارات الرئيسية التى تحد من إمكانية الاعتماد على الوقائع المكتشفة من المقابلة، سواء فى البحث عن معلومات موضوعية أو فى البحث عن الاتجاهات الذاتية، ثم نحاول أن نرى كيف يمكن تحرير سائر أنواع المقابلة من وصمة الذاتية بقدر الإمكان.

إن قيمة المقابلة الفردية فى الاعتماد عليها للكشف عن الوقائع المتعلقة بالبيانات عن الظروف الخارجية والأحداث، إنما تحددها معلومات العميل وذاكرته وقدرته على الملاحظة، وفهمه لما هو مطلوب، وقدرته اللفظية على التعبير الواضح الدقيق لما يعرفه. ويكافئ ذلك فى الأهمية الحدود التى تفرضها مشاعره بالاهتمام الذاتى وما يماثل ذلك من مشكلات انفعالية تميل إلى أن تحدد اتجاهه العقلى نحو القائم بالمقابلة وما يقوم ببحثه. وقد يكون متحفظا أو مخادعا مخافة ارتداد أى معلومات يفضى بها للإضرار به، أو قد يكون مهذاراً وتواقا لأن يبعث السرور فى الغير، يقول ما يعتقد أن القائم بالمقابلة يرغب فى معرفته، مثلما فعل كثير من البدائيين عندما سألهم أحد هواة الأنثروبولوجيا عن عقائدهم الدينية وعاداتهم القبلية.

وفى الواقع فإن عامل الاهتمام الذاتى، كما رأينا، هو عامل محدد قوى لمجرى التفكير والحديث بحيث يصبح محورا للاعتبارات التى ينبغي أن تؤخذ فى الحسبان سواء عند تقرير إمكانية استخدام المقابلة كلية فى دراسة معينة أو عند رسم خطة المقابلة وتنفيذها. وهى تفرض على الباحث الحاجة إلى تشكيل بحثه بطريقة تجعله يتفق ومصالح الأشخاص الذين يقابلهم. فلا بد أن يكون هناك صفة مشتركة للغرض. فالحقيقة التى يقبلها القائم بالمقابلة يجب على العميل أن يرغبها

كذلك. وعندما لا يمكن تحقيق هذا التكامل بين الميول بأى قدر فينبغي كذلك الاستغناء عن طريقة المقابلة، وإلا فإنها سوف تؤدى عن قصد أو غير قصد إلى إرجاف أكثر مما تؤدى إلى وقائع.

ولا يتبع ذلك مطلقاً ألا تستخدم المقابلة كلما كانت الوقائع الملتمسة هي من نوع يجعل العميل نافرا عن الإفضاء بها. فالصبي المتهم بسرقة مجموعة من الطوابع من مكتب مدرسته ينبغي بالطبع إجراء مقابلة معه. والنقطة هى أن احتمال تبرئته لنفسه بقصة محبوكة التفاصيل، يتناسب تناسبا مباشرا مع مهارة المدرسة فى جعله يشعر أنها تعطف عليه من كل قلبها وأن هذا الاهتمام ينبغي فى النهاية أن يعضده اعتراف صحيح. وأن نجاح كثير من القضاة وعلماء النفس مثل ويمبريدج وهيلى وبرونر في الحصول على اعترافات صحيحة لم يمكن تحقيقه بمجرد إظهار مهارة المخبر. فهؤلاء الأشخاص يستطيعون مساعدة الجانحين الصغار، وبالفعل يعملون ذلك، نحو تكيف أفضل لحياة سوية، وتحقيق كامل للذات. وهذا يجعل من السهل عليهم أن يكونوا مخلصين في تعهدهم لمساعدة عملائهم نحو التحقق من أن الصدق هو أفضل أسلوب لهم.

ولحسن الحظ فهناك فى كثير من المواقف تعرف على الميول من أول بداية المقابلة، ولكن حتى هنا فإن تعقد الميول الذاتية ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان. فالموجه المهني يعرف أن عميله يريد الإدلاء بالحقيقة التامة عن خبرته الماضية، تدريبه، منزله، ظروفه الأسرية، طموحه، وحدود إمكانياته، كخطوة نحو تعرف مهني، ولكنه يعلم أيضاً أن الانفعالات ما زالت تفصح عن نفسها. فهناك صمت عند نقطة هامة. أو تواضع لا محل له، أو ميل للتقليل من نواحي الضعف والمبالغة فيما يحققه المرء. فيواجه مدير العمل مشاكل انفعالية فى تلهف طالب الوظيفة أن يترك انطباعا طيباً، أو فى تبرمه لاضطراره ملء صحيفة استخدام ضخمة أو أن يأخذ اختبارا غير متضح له سداده.. ويعلم الطبيب النفسى كيف تحيد بدرجة كبيرة حتى أفضل ما يحكى من قصص بسبب الدوافع الخفية مثلما تحيد أيضا بوساطة الانفعالات الواضحة . فالدوافع تعطى لها تسويغات ، والأفكار تحركها المشاعر ، بحيث أن شهادة مرضاه نادرا ما يمكن أخذها على علاتها. ويعلم الصحفي الحاجة إلى توكيد كثير مما يقال له قبل نشره، ويعلم كذلك كيف

يطلق لسان محدثه بتذكيره بقيمة الوقائع التي يدلي بها أو وجهة نظره بالنسبة للقراء. أى عن طريق توحد ميول القائم بالمقابلة ومن يجرى مقابلته. ويعرف المختص في فن خدمة الفرد والباحث في المجال الصناعي عدم جدوى أى استطلاع مادام التنافر والشك يعوقان الطريق. والباحث الذى يأخذ على عاتقه إجراء مسح تجاري يخطط بحثه بطريقة تجعل حتى رجل الأعمال النافر المتنافس أنه سوف يجد من مصلحته المساهمة ببيانات عمله الهامة السرية. وفي هذه الميادين المختلفة هناك قول عام بأن نجاح الكشف عن الوقائع عن طريق المقابلة يفترض مقدماً قدرة الباحث على أن يثير لدى من يقابلهم اهتماما مشتركاً، وأن الحاجة، حتى بمثل هذا الأساس الحقيقي من الغرض المتكامل، تظل قائمة لاتخاذ الحيطة ضد تحريف الوقائع، سواء أقحم هذا التحريف شعوريا أو لا شعوريا، نتيجة للتعصب الانفعالي لدى العميل أو الاهتمام الذاتي.

وليس العميل فقط، بل الباحث أيضاً معرض للحدود التي تفرضها هذه الخصائص الانفعالية المتأصلة في الطبيعة البشرية: فالباحث له أيضا هواه، وميوله الذاتية نحو ما يحب وما يكره، وزهوه بآرائه، وولعه بافتراض معين يود أن يثبت صحته. وخلال المقابلة قد يصبح غير صبور أو يرتكب إساءة، ومن أشق ما يمكن التغلب عليه هو اتجاهاته الطبيعية نحو سماع وتسجيل كل ما يتفق ورغباته وأمانيه هو، في حين يفشل في ملاحظة ما يخالف ذلك وما عداه. وما لم يستطع أن يحقق اتجاها غير شخصي نحو مشكلته وأن يتعرف ويتخلص من تحيزاته هو بالنسبة للمشكل موضع البحث، فينبغي بالمثل أن يكف فوراً عن المقابلة الفردية كأداة للكشف عن الوقائع.

ولحسن حظ العلوم الاجتماعية والتقدم في العلاقات البشرية، فإن هذه المخاطر الانفعالية للمقابلة ليست، كما رأينا، من غير الممكن التغلب عليها. وما دام أنه سبق التحذير منها، فإن القائم بالمقابلة يستطيع تجنبها أو على الأقل التقليل منها. وهو يستطيع أن يدرب نفسه على أن يتعرف ويحلل ويتخلى عن تحيزاته وآرائه وأهوائه. وأن ينمي استعداده لسماع أى شيء يقوله العميل دون أن يظهر دهشة أو اعتراضاً، وأن يدون بانضبط ما يسمعه وما يلاحظه، وأن يحتفظ بالوقائع التي يلاحظها منفصلة تماما عن أى استدلال أو تفسير، إذ يتسبب القائم بالمقابلة

القليل الخبرة فى تشويه رواية ما يقال له. وبوساطة طرق مثل تلك التى لخصت فى الفصل الثانى، أو التى يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة المباشرة للأساليب التى يتخذها الناجحون من الباحثين فى المجال الصناعى والأخصائيون الاجتماعيون النفسيون، يمكن للقائم بالمقابلة أن يكتسب الاتجاه الموضوعى اللاشخصى نحو الوقائع.

ومن المفيد للقائم بالمقابلة، ليس فقط بغرض المحافظة على مواجهة موضوعية ولكن أيضاً من أجل تجنب أكثر الأخطاء خداعاً، أن يتحقق من أنه "هو" أكبر مصدر للأخطاء وإساءة الفهم. فليست الظروف الخارجية، وليست بلادة أو عناد العميل ، ولكن القائم بالمقابلة نفسه مسئول أساسا عن النقص فى إمكانية الاعتماد على الوقائع المكتشفة. والاعتماد على المقابلات فى الوصول إلى الوقائع عادة ما تكون أكثر احتمالا لأن يخاطر بها بسبب فشل العميل والقائم بالمقابلة فى فهم كل منهم الآخر عن أن يكون السبب أى محاولة للتمويه من جانب العميل. وينبغى بذل عناية فائقة جداً للتأكد من أن العميل يجيب عن الأسئلة التى يوجهها القائم بالمقابلة، والتى يعتقد هذا الأخير أن العميل يجيب عنها. إذ عندما تراجع نتائج المقابلات مراجعة موضوعية، فإن ما تكشف عنه هذه المراجعة من إساءة الفهم يبعث أحيانا على الدهشة. وكثيراً ما ينتج سوء الفهم هذا فى أصله من الفروق فى الألفاظ أو التفسير. وتقع المسئولية عن الأخطاء من هذا المصدر على عاتق القائم بالمقابلة.

وهناك نمط واحد من البحث الصحيح يقدم استثناء ممكنا للمبدأ القائل بأن أغراض القائم بالمقابلة والعميل ينبغى أن تكون متكاملة بقدر. وهذا يحدث عندما لا ترجع المشكلة إلى وقائع يعرفها العميل، بل متعلقة بخصائص معينة للعميل نفسه. هل هو دقيق أو غير حاسم فى أقواله، عارف بها جيداً أو جاهل . ووديع أم من السهل ارتكابه للحماقات؟ ومن الممكن معرفة شيء عن إمكانيات الفرد الاجتماعية، كفايته الذاتية، اتجاهاته العقلية، المزاج، الأسلوبية، أى التمسك بأسلوب معين،

عادات الكلام، الجدية والملاءمة للتوظف في مهنة تلزم لها هذه السمات، وذلك عن طريق المقابلة الحرة. وقد تكون إجاباته عن الأسئلة مضبوطة أو غير مضبوطة. وعندما يعرف القائم بالمقابلة أنها غير مضبوطة، فإن هذه الحقيقة فى ذاتها لها دلالتها. ولكن حتى هنا ينبغي للقائم بالمقابلة أن يحرص من أى تضليل لأن العميل أحياناً ما يتعمد التظاهر بذلك والتمثيل عليه. ويمكن فقط لتقدير لا قياسي للطبيعة البشرية إدراك معرفة جديدة في محادثة عارضة. فقد أخطأ أفضل الباحثين خطأ شنيعاً في بعض الأحيان. وحتى عندما يكون الغرض هو إلقاء الضوء على سمات المرء الاجتماعية، فإن المقابلة تكون أكثر صدقاً عندما يكون لها قدرة من المعنى فى ذهن العميل كما هو لدى القائم بالمقابلة. وفى ضوء الحدود التى تفرضها نقط الضعف في الطبيعة البشرية، على المقابلة: الجهل، هفوات الذاكرة، عدم القدرة على الفهم الصحيح لما يقال أو القول بالضبط لما يقصد به، والتحريف الذى لا يمكن تجنبه بسبب دوافع معينة مثل الاهتمام بالذات أو الرغبة فى بعث السرور ـ يلزم اتخاذ الحيطة الشديدة، سواء فى وضع الخطة الاستراتيجية أو ممارسة تكتيكات المقابلة، وتقويم البيانات المستخرجة. ويحسن القائم بالمقابلة صنعا عندما يتعرف على هذه الحدود، مستمدا من خبرته الذاتية ماهية الحيطة التى ينبغى اتخاذها والتى سبق ذكرها فى الفصل الافتتاحي، وكذلك المشكلات المعينة التى لخصت فيما بعد بالتفصيل. وأن يتعلم ملاحظة الأخطاء المختلفة في الشهادة. وعن طريق تناول عدد كاف من المقابلات سوف يجد لهذه الأخطاء تقويما لها. ويبغى الدقة فى الحذر من أكثر الأخطاء الثابتة مخاتلة، مثل الميل إلى التغاضى عن أو التصغير من شأن الأحداث التى تصاحبها خبرات مؤلمة. ولهذا الغرض ينبغى مراجعة البيانات كلما كان ذلك ممكنا، ليس فقط بغرض التماسك الداخلى وإمكانية الاعتماد عليها، ولكن أيضا لكفالة صحتها، أى أن تتماسك مع الوقائع الأخرى الأكثر موضوعية والتى تم التثبت منها على حدة. وقد سبق ذكر طرق التعرف على الأخطاء الثابتة ووسائل تصحيحها في فصول كثيرة من هذا الكتاب، وبخاصة

الفصلين الأول والرابع عشر. وقد أثبتت المقابلة، في المواقف التي يتخذ فيها الحيطة المطلوبة، أنها أداة نافعة في الكشف عن الوقائع.

ومهما يكن من أمر، فنستطيع أن نعيد هنا تحذيرا ضد الاعتماد على المقابلة في حالة الوقائع الممكن الحصول عليها من السجلات، أو المضابط، أو الملاحظة المباشرة، أو التجربة المضبوطة أو مصادر أخرى غير خاضعة لتحريف بسبب التأثيرات الشخصية. وعند وجود مثل هذه المصادر، فإن وظيفة المقابلة هي أن تكشف عنها، وتلتمس مدخلا لها. وتساعد في تفهمها وتفسيرها. ومع أننا تناولنا هذه النقطة في الفصل الخامس، الذي يعالج موضوع المسح التجاري، فإنها تنطبق بالمثل على المجال الصناعي والإكلينيكي والاجتماعي. وقد أظهرت المقابلة أيضاً قيمتها، عند استخدامها في البحوث المتعلقة بالنزاع في الميدان الصناعي، في التمهيد لتقبل واستخدام نتائج الدراسة. ومن أجل مثل هذه الوظائف الإضافية، تصبح المقابلة شيئا لا غنى عنه.

وأخيراً، ففي كل هذه المواقف التي تتطلب أخذاً وعطاء مباشراً للمعلومات الضرورية لحل المشكلات الفردية، تتضح القيمة الخاصة للمقابلة. فتشخيص المدرس للتباين بين قدرة الطالب وتحصيله، والمعاونة التي يقدمها للموجه في وضع خطة دراسية أو اختيار حياة وظيفية، والمساعدة التي يقدمها الطبيب النفسي في التغلب على الوساوس أو إيجاد توازن سوى بين مستويات الطموح وما يمكن تحقيقه، والمشورة التي يقدمها الأخصائي الاجتماعي لموقف عائلي مؤلم، وتقدير صاحب العمل لطالب الوظيفة وفهمه لشكوى العامل - كل هذا يستدعي المقابلة. وتتناسب فاعلية المقابلة في كل من هذه المواقف مع العناية التي خططت بها مقدماً والفهم والأصالة والتعاطف الذي تدور به المقابلة بالفعل، وكذلك مع الخبرة المتجمعة للموجه وحكمته. ومثل هذه المقابلات قلما تكون بغرض الكشف عن الوقائع بمفردها، فهي ترتبط بوضوح كذلك بين وظائف التعليم والدوافع. وفي

الحقيقة، فإن الوقائع المشتقة ذات قيمة مادامت تخدم أساساً في دفع العميل لأن يساعد نفسه بنفسه، وأن يضع قراراته بنفسه لإيجاد حل لمشكلته الخاصة.

وكثيراً ما يؤدى القائم بالمقابلة خدمة لشخصية عظمى. مستجمعاً عرضاً لأغلب التفاصيل الصالحة، عندما يحتفظ بدور المستمع السلبى. ويحدث الأثر العلاجى الصحيح للتنفيس عن التوتر الانفعالى، لا فى العيادة النفسية فحسب، ولكن أيضاً فى الصناعة والتعليم، عندما تتاح للعميل فرصة حقيقية لأن يزيح عن كاهل نفسه الدوافع المزعجة عن طريق الحديث، بدلا من تحويلها إلى أفعال.

وفى النهاية، وسواء تمت المقابلة بهدف ذاتى محدد، لصالح العميل أساساً، أو لصالحه بطريق غير مباشر، وإنما أساساً صالح عمل أو جماعة ، أو يكون من الواضح أنها لمصلحة المجتمع على الإطلاق، فيبدو أن الإحاطة بالأساليب التى تكفل النجاح فى أى ميدان، تعمل على تسهيل عملية المقابلة بوجه عام. وتحتاج جميعها إلى تنظيم، يتم بدقة بطرق مماثلة لتلك التى وصفت فى الفصل الخاص بالتوجيه المهني، وتخطط بعناية مقدماً، وهو العمل الأولى لمن يجرى المقابلة فى المسح التجاري. وتستهدف المقابلة فى ميدان التوظف تقدير قدرات الفرد وإمكانيات النجاح والكشف عنها بالتفصيل. ولكن أليست هذه الأهداف كذلك هى نفسها التى للموجه المهنى أو الأخصائي النفسي الإكلينيكي؟ وقد قيل بقدر من التوكيد إن القائم بالمقابلة الذى يبحث فى العلاقات العمالية ينبغى أن يحسن الإنصات، وأن يكون أكثر اهتماماً لما قد تكشف عنه أسئلته من حقيقة عن أى فرض كان يتوقعه. وقيمة هذا العمل الفذ لا تحتاج إلى تأكيد آخر، إذ إن الجميع فى حاجة له. وهل لا يحسن سائر القائمين بالمقابلة صنعا فى اتباعهم للأخصائية الاجتماعية التى تحلل وتحدد أغراضها المعينة وتعطى تسمية لكل خطوة من خطوات تقدمها الدقيق نحو تحقيق أهدافها؟ ويكشف الطبيب النفسي عن العمليات العقلية لدى مريضه بغرض تقديرها ومعرفة ما يمكن عمله لتحويلها إلى ما هو

أفضل. وتبهر أساليبه العادية من يقومون بإجراء المقابلة في ميادين أخرى .ويكون لدى الصحفي مهمة محاولة كسب تعاون عميل عازف عن ذلك. فإذا أنجز هذه المهمة، فإنه لا يستطيع الاحتفاظ بسره. وما هو أشق مطلوب من القائمين بالمقابلة أفراداً وجماعات، من حيث قدرة المحامى على أن يمحص ويقدر مدى دقة الشهادة.

وهكذا فإن كل نمط من أنماط المقابلة بما له من توكيدات خاصة، تؤدى إلى فاعلية خاصة لتحقيق هدف معين، وربما وجهة واحدة من هدف المقابلة المتعددة الأوجه، قد يوحى للخبراء فى ميادين أخرى بطريقة لتهذيب أساليبهم الفنية الخاصة أو لتقدير صحة نتائجهم بدقة. وإن استطاع أخصائي مفرد أن يجمع فى نسب مثالية بين العناية والتدريب والموضوعية التي للباحث فى المسح التجاري، والتعاطف الذوقي للأخصائي الاجتماعي، والحكمة والفهم لأخصائى التوظف، والمهارات الفنية للمختص فى استفتاءات الرأى العام، والصبر والاستبصار للطبيب النفسي، وسعة الإدراك للمربى، والتضحية بالذات لأخصائي العلاقات العمالية، وسلاسة المحامى، ومثابرة الصحفي، فإنه لن يكون بعد فى حاجة إلى المقابلة كوسيلة للتثبت من الوقائع. لأنه يصبح عارفاً بها بالفعل.




تليجرام
غواص في بحر الكتب

هذا الكتاب

ينظر البعض إلي المقابلة كمسألة عرضية لا تستدعي التفكير أو الإعداد ، بل قد لا يفكرون في معامل الارتباط بين المقابلة والنتائج المترتبة عليها ، ومن ناحية أخري يجد الكثيرون من العاملين في ميداني الخدمات والإنتاج في العصر الحديث أن نجاحهم في الوصول إلي ما يودون تحقيقه يتوقف إلي حد بعيد علي التوفيق في المقابلة الشخصية ، بل إن تقدمهم في مجال عملهم واضطلاعهم بمسئوليات أكبر يتأثران إلي حد بعيد بما يعرف عنهم نتيجة التكرار والخبرة والمرانة من نجاح في هذا الفرع الدقيق للعلاقات الإنسانية .

وهذا الكتاب في موضوع المقابلة الشخصية لمؤلفيه « بنجهام ومور » يمثل ثمرة علمية واعية مدة ثلاثين عاما كرسا فيها جهودهما لدراسة كل ما يصاحب المقابلة الشخصية من عوامل ، ووصلا فيها إلى نتائج ضمناها هذا السفر القيم ، مما يعتبر مساهمة مبتكرة في العلم .. هذا بجانب توجيههما النظر لبعض المثالب والمزالق التي يمكن أن يزل فيها الإنسان في مقابلاته الشخصية .

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية
١٠٨١ كورنيش النيل - جاردن سيتى - القاهرة